

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA**

**CAMBIO EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DE UNIDOS CUERNAVACA DESDE LA  
CONSULTORÍA DE PROCESOS**

**TESIS**

Para obtener el Grado de Maestra en Psicología

**PRESENTA**

AIME MARGARITA DE LA HOZ BECQUER

**Directora de Tesis:**

DRA. IMKE HINDRICHS

**Comité Tutorial**

MTRA. ESTEFANY VIANEY GONZÁLEZ TAPIA

MTRA. BELEM QUEZADA DÍAZ

DRA. DORIS CASTELLANOS SIMONS

DR. LUIS PÉREZ ÁLVAREZ

Septiembre 2018



	3
5.3.3- Etapa 2: Acompañamiento para el cambio (Intervención)	75
5.3.3.1- Devolución participativa de los resultados	75
5.3.3.2- Taller de aprendizaje organizacional	76
5.3.4- Etapa 3: Evaluación y seguimiento	76
5.3.5- Cierre del proceso investigativo	79
5.4- Procedimiento de análisis de los datos	79
5.5- Consideraciones éticas	85
Capítulo VI- Resultados	87
6.1- Etapa 1: Diagnóstico de la Organización	87
6.1.1- Observación Participante: reconocimiento de los artefactos visibles	87
6.1.2- Resultados del Cuestionario de Factores Psicosociales que incluye las escalas de Justicia Organizacional y Supervisión Controlante	91
6.1.3- Entrevistas semiestructuradas: percepciones de cultura organizacional	98
6.1.4- Revisión de documentos	111
6.2- Etapa 2: Acompañamiento para el cambio (Intervención)	112
6.2.1- Devolución de los resultados	113
6.2.2- Taller de aprendizaje organizacional	117
6.2.3- Evaluación del taller de aprendizaje organizacional realizada por los participantes.	127
Capítulo VII- Discusión: Sistematización de experiencias	132
7.1- Discusión de los resultados del diagnóstico	132
7.2- Discusión de los resultados de la intervención	140
Capítulo VIII- Conclusiones	146
8.1- Limitaciones	146
8.2- Recomendaciones	148
8.3- Conclusiones	149
Referencias	150
Anexos	161

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Factores Psicosociales emergentes en el estudio de Hindrichs y González (2015)</i>	22
<b>Tabla 2.</b> <i>Características de los perfiles organizacionales de Likert (2009)</i>	34
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz de Datos para la codificación y categorización de los factores psicosociales</i>	81
<b>Tabla 4.</b> <i>Separación de dos conceptos en la Matriz de análisis de los factores psicosociales</i>	82
<b>Tabla 5.</b> <i>Frecuencia de Factores de Riesgo</i>	93
<b>Tabla 6.</b> <i>Factores salutogénicos</i>	94
<b>Tabla 7.</b> <i>Factores psicosociales emergentes</i>	95
<b>Tabla 8.</b> <i>Estadística Descriptiva de las Escalas de JO y SC</i>	96
<b>Tabla 9.</b> <i>Correlación de Spearman entre los Factores Psicosociales y las Escalas de JO y SC.</i>	96
<b>Tabla 10.</b> <i>Descripción de los códigos utilizados para las entrevistas</i>	98

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama de la organización</i>	57
<b>Figura 2.</b> <i>Organigrama de Unidos</i>	90

### **Dedicatoria**

La familia es para mí, el mayor tesoro con el que la vida me premió. Dedico este trabajo, primero:

A mi madre, que es la mujer más maravillosa que existe y de la cual he recibido el apoyo incondicional en aciertos y desaciertos.

A mi padre, que aunque no tuvo un protagonismo activo en mi formación educativa, también siempre me ha demostrado el orgullo que siente porque yo sea su hija.

A mi segunda madre, mi tía Juana Edilia Becquer Villegas, por enseñarme que en la vida hay que ser fuerte, que todo implica sacrificios pero que vale la pena hacerlos para alcanzar las metas. Tú has sido la persona en quien más he pensado en estos dos años mi viejita linda.

A mí pequeño ángel, mi bebé, mi amigo, el amor más grande que tengo en mi vida y el motor impulsor de toda la fuerza que necesité para cumplir este reto.

Por último, al resto de mis familiares que siempre me apoyaron en este camino de nuevas aventuras y profundas decepciones pero también de hermosos reencuentros y de mucho amor.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi amiga, colega y asesora de esta tesis, la Dra. Imke Hindrichs, por ser el maravilloso ser humano que es, por la transparencia con que siempre me transmitió sus conocimientos y experiencias, por estar siempre para mí, dándome el apoyo incondicional que necesitara en cada momento y por permitirme formar parte de su vida como una amiga más.

Agradezco a mi compañero de aventuras Luis Ángel Soto Mendoza por todo su apoyo y colaboración, por convertirse en un miembro de mi familia y ser para mí, el hermanito mexicano que esta maestría me dejó.

Agradezco a mi comité tutorial, a Estefany y Belem por sus consejos y reflexiones críticas en todo momento. Agradezco a mi comité revisor, la Dra. Doris y el Dr. Luis, que se involucraron al final pero que aportaron mucho con sus recomendaciones.

Agradezco al Programa de la Maestría en Psicología por darme la oportunidad, en un segundo intento, de lograr este sueño. Agradezco a esta institución, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos por permitirme ser una más de sus Venados.

Agradezco a todos los compañeros de mi generación por haberse convertido, en su mayoría, en grandes amigos.

No podría dejar de mencionar al Dr. Rolando Pérez, amigo entrañable, pues sin su apoyo económico y moral no hubiera llegado hasta aquí. A mi amiga y colega, la maestra Niurka Pérez, que fue quien primero me habló de esta maestría.

Al Dr. Diosdado Soto, por ser mi ejemplo de humildad y perseverancia, por comportarse como un hermano en momentos difíciles.

Al Dr. Diego Seuret Jiménez, no mencionarlo sería insensato y desagradecido de mi parte, por su apoyo en el logro de este proyecto.

A amigos como: Abel, Lisi, Anayeli, Cristal, Percy, Eduardo, Mary, Tere, Oscar, Yainier, Kacha y muchos otros que forman parte importante de mi vida y me apoyaron en todo este tiempo.

## **Introducción**

El mundo de hoy caracterizado por el acceso a un impresionante volumen de información y mayor desarrollo de la globalización obliga a las organizaciones laborales a plantearse nuevos desafíos que permitan el ajuste de las formas de administración a esa nueva realidad.

Se requiere el diseño de nuevas estrategias de trabajo para adaptarse a los cambios desde el punto de vista tecnológico, científico y cognitivo impuestos por el nuevo mundo globalizado con exigencia del protagonismo de su recurso más importante: el recurso humano. Es él, quien aporta la capacidad de generar conocimientos, tecnologías; de inventar, aprender y crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso.

Resulta necesario entonces estimular, entre los colaboradores de las organizaciones, el sentido de pertenencia, el compromiso, la satisfacción laboral, la motivación y, por ende su identificación con la organización. Generar ambientes laborales de cordialidad y honestidad caracterizados por la participación activa de sus miembros en los proyectos de la organización, la transparencia en la información organizacional, así como elevados niveles de compromiso, reconocimiento y respeto.

Se concibe a las organizaciones como sistemas de propósitos y funciones múltiples, donde se producen interacciones constantes entre materias primas, personas, energía e información cuando ocurre la transformación de éstas en productos o servicios. Están conformadas por muchos subsistemas que interactúan de forma dinámica por lo cual los cambios ocurridos en uno pueden afectar o influir en el comportamiento de otros (Schein, 1982).

Se reconocen las organizaciones como extremadamente heterogéneas y diversas. Entre los criterios utilizados para clasificarlas se toman en cuenta: su tamaño, características, estructura y objetivos, lo cual deriva en una amplia variedad de tipos de organizaciones (Chiavenato, 2004).



Desde el punto de vista administrativo uno de los criterios importantes para clasificar a las organizaciones es según sus objetivos; de acuerdo a esto se dividen en: organizaciones según sus fines, éstas a su vez se subdividen en organizaciones con o sin fines de lucro, la diferencia entre las dos estriba en que: unas tienen como objetivo principal la generación de ganancias y utilidades y las otras se enfocan en cumplir un determinado rol social sin generar ganancias o utilidades. Ejemplo de éstas últimas son las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), también conocidas como Organizaciones del Tercer Sector.

En entornos organizacionales a las personas a quienes se les atribuye la responsabilidad de influir en la integración de los individuos, se les conoce como administradores. Entre sus deberes está el desarrollar habilidades personales de diagnóstico y evaluación situacional para hacer frente a las situaciones diferentes e imprecisas que se puedan presentar. Deben tener la capacidad de guiar y orientar al grupo, así como ostentar la facultad de influir en los otros para lograr el trabajo conjunto por un objetivo común (Chiavenato, 2004).

Por administración deben entenderse los procesos dirigidos a alcanzar los objetivos que perseguidos por la organización. Da Silva (2008, p. 6) plantea “la administración es un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas específicas”. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos y apoyándose en la gestión hace posible el desarrollo de esas cuatro funciones básicas.

Dentro del proceso administrativo, la dirección es el elemento responsable de coordinar los recursos humanos en las organizaciones. Esto implica la existencia de responsables con determinado nivel de autoridad, generando liderazgo y poniendo en marcha los lineamientos de trabajo establecidos a priori en el proceso de planeación y organización (Ruiz, 2012).

Estos procesos suelen tener incidencia en la formación de conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional para el logro de los objetivos propuestos. Existen además otros aspectos esenciales para la dirección como: la motivación, la comunicación, el cambio organizacional e individual y la creatividad, por mencionar algunos (Ruiz, 2012).

Por otra parte, las acciones manifiestas de una organización en el manejo de sus recursos (materiales, financieros, humanos, etc.) de forma preestablecida en sus propósitos u objetivos son atribuidas a la gestión. Por esa razón el óptimo desempeño, en términos de gestión requiere de una constante innovación y renovación, en la búsqueda de flexibilizar y agilizar la generación de nuevas ideas adaptables al entorno. En muchas ocasiones se suele confundir el término gestión con liderazgo, sin embargo Da Silva (2008) describe la diferencia clave existente entre ambos conceptos, ésta reside en los objetivos organizacionales.

El liderazgo se presenta cuando una o varias personas intentan influir en el comportamiento individual o grupal de los individuos con independencia de aquello que los motiva. Esta acción puede perseguir objetivos individuales, propios o de otras personas, y pueden o no estar en correspondencia con los objetivos de la organización. El liderazgo forma parte de la gestión, pero con énfasis en las actividades del comportamiento (Da Silva, 2008).

Así como McGregor se enfoca en la administración, Chiavenato (2004), por su parte, centra su atención en los estilos de liderazgo y hace notar que éstos pueden caracterizar el tipo de relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización. Las relaciones interpersonales suelen viabilizar o estancar el cumplimiento de los objetivos de la organización, a partir del reconocimiento del ser humano como recurso más importante.

Bennis (1985, p. 11) en estudios relacionados con el liderazgo lo describe como la clave del éxito organizacional, expone que para crear organizaciones vigorosas y viables, se necesita un liderazgo con visión de futuro que las impulse a alcanzarlo”.

Según este autor es necesaria la existencia de líderes capaces de comprometer a sus subordinados a la acción, siguiendo la lógica de transformar a sus seguidores en líderes y a los líderes en agentes de cambio. Sin embargo, la sola presencia de un liderazgo adecuado no garantiza el desarrollo de una organización pues existen otros aspectos a considerar si el objetivo es mejorar el desempeño. Ejemplo de ello: los tipos de administración, los perfiles organizacionales, la cultura organizacional y el impacto de todos ellos en la salud ocupacional, por sólo mencionar algunos.

En un escenario así, surge la necesidad de comprender las características del entorno organizacional, conocer y actuar en consecuencia con los tipos de relaciones existentes en el interior de las organizaciones. Es imprescindible por esto adentrarnos en la cultura organizacional, pues si se conocen las características definitorias del comportamiento de los integrantes de las organizaciones se puede interpretar por qué llegan a darse ciertos comportamientos e influir en ellos con la finalidad de cambiarlos (Schein, 1984).

El análisis de estos comportamientos y sus posibles causas e implicaciones suele tener impacto en la salud ocupacional debido a que la forma de interactuar de las personas dentro de una organización, el ambiente y el contenido de la propia actividad laboral promueve la aparición de una serie de factores desencadenantes de malestar entre los miembros de la misma con las consecuentes afectaciones a su salud física y mental.

Los cambios organizacionales y procesos de globalización forman parte de la vida cotidiana y hacen necesaria la identificación, evaluación y control de esos factores. Ellos pueden afectar el desempeño y la salud de los miembros de la organización, definidos por la OIT como factores psicosociales en el trabajo (OIT, 1986).

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y

por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986, p. 5).

La poca utilización de habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta o exceso de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro o riesgo físico, forman parte del inventario de los factores psicosociales del trabajo a los que hace referencia la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986).

La percepción de los empleados sobre el trato equitativo recibido en el trabajo suele ser otro de los factores psicosociales identificado en entornos laborales. Este constructo, llamado Justicia Organizacional se origina a partir de la Teoría de Equidad de Adams (1965, citado en Littlewood & Albiter, 2013), quien propone que los individuos van a estar motivados al percibir un trato equitativo en relación con sus compañeros de trabajo (Littlewood & Albiter, 2013, p. 159)

Como se puede apreciar todos los aspectos hasta el momento descritos guardan relación con el funcionamiento interno de las organizaciones y con la forma de interactuar adoptada por sus miembros. Por ello se hizo necesario asumir en este estudio una perspectiva de análisis integral incluyendo todos estos constructos con el objetivo de identificar e interpretar el origen de los problemas de gestión y convivencia identificados y descritos por Unidos Cuernavaca.

El diagnóstico de su funcionamiento interno mediante la exploración e interpretación de las percepciones de sus miembros acerca de las características de su cultura hizo posible que emergieran las temáticas desarrolladas en el taller de aprendizaje organizacional.

Se pudo constatar que el uso de actividades didácticas desarrolló en los miembros de la organización, la capacidad de analizar nuevas estrategias orientadas al cambio en los estilos de

dirección haciendo uso de la metodología propuesta por Schein (1988): Consultoría de procesos.

Para una mejor comprensión del proceso investigativo se estructuró este trabajo en ocho capítulos descritos como sigue:

**Capítulo I. Entorno organizacional:** Hace referencia a las características generales de las organizaciones y a la definición de organizaciones como culturas. Se introduce el tema de aprendizaje organizacional, su conceptualización y principales características. Uno de sus epígrafes está dedicado al Cambio Organizacional y a las situaciones generadoras de la resistencia al mismo.

**Capítulo II. Estilos de Dirección:** En este capítulo se exponen los elementos que conforman los estilos de dirección: administración, gestión, liderazgo y justicia organizacional. En unos de sus epígrafes se definen los factores psicosociales en el trabajo y sus principales características.

**Capítulo III. Organizaciones de la Sociedad Civil:** Incluye las generalidades de las OSC: origen, marco legal, características, comportamientos y procesos organizativos.

**Capítulo IV. Planteamiento del problema y justificación:** En este capítulo se realiza la exposición del planteamiento del problema y la justificación de la investigación.

**Capítulo V. Método: La investigación e intervención orientadas a la Consultoría de Procesos:** Contiene la propuesta metodológica, método y técnicas utilizadas, así como la descripción detallada del procedimiento de recolección y análisis de los datos.

**Capítulo VI. Resultados:** Se incluye la exposición de los resultados alcanzados por la investigación.

**Capítulo VII. Discusión: Sistematización de experiencias.** Contiene la discusión derivada de los resultados del capítulo anterior con base en la propuesta de Sistematización de experiencias.

**Capítulo VIII. Conclusiones:** Es el capítulo final por ende serán presentadas de forma puntual las limitaciones, recomendaciones y consideraciones finales de este estudio.

## Capítulo I - Entorno organizacional

El ser humano para desarrollarse socialmente necesita de la interacción con otros seres humanos, la convivencia e interrelación con sus semejantes. Es precisamente esta característica de los seres humanos la que hace posible la existencia de cooperación entre ellos con la finalidad de conseguir un bien común, de esta forma surgen las organizaciones (Chiavenato, 1983).

Los principales requisitos de una organización son:

1. Existencia de personas capaces de comunicarse,
2. Disposición para contribuir en una acción conjunta y,
3. Alcance de un objetivo común (Chiavenato, 1983).

La contribución de los individuos para con la organización puede variar de un individuo a otro y en un mismo individuo con el paso del tiempo, pues la contribución individual está influenciada tanto por las diferencias propias de cada integrante como por el sistema de recompensas empleado en la organización para incrementar sus contribuciones (Chiavenato, 1983).

Rad y Yarmohammadian (2006) definen a las organizaciones como:

... sistemas sociales dónde los recursos humanos son los factores más importantes para la efectividad y la eficacia. Las organizaciones necesitan gerentes y empleados capaces de ser eficaces al conseguir sus objetivos. Estas no pueden tener éxito sin los esfuerzos y el compromiso del personal (Rad y Yarmohammadian, 2006, p. xi).

Thomson y Chiavenato (2007) plantean que las organizaciones pueden ser diversas y se pueden clasificar de acuerdo con sus objetivos, estructura y características principales:

Según sus fines: se clasifican según el motivo principal de sus actividades, se dividen en organizaciones con fines de lucro, donde se encuentran enmarcadas las empresas cuya finalidad principal es la de generar ganancias y utilidades para sus propietarios y/o accionistas y en

organizaciones sin fines de lucro, las cuales se caracterizan por cumplir un rol social sin la pretensión de generar ni obtener ganancia o utilidad alguna.

Según su formalidad: Se dividen en formales e informales. La diferencia entre ambas radica en la forma en que se evidencian las relaciones, la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Las organizaciones formales se caracterizan por la realización de tareas repetitivas y especializadas. Necesitan una estructura jerárquica donde cada nivel ostente un determinado grado de poder y donde las personas se comporten racionalmente. Cuentan con documentación oficial para regular las funciones antes mencionadas (normas, procedimientos, directrices y reglamentos).

Sin embargo en las organizaciones informales prima una forma habitual de hacer las cosas que tiene influencia en todas las funciones descritas pero sin documentos oficiales reguladores de su gestión dentro de la organización. En ellas pueden darse relaciones de simpatía pero también de antagonismo. Los individuos dentro de ella adquieren un status en función de su papel en cada grupo. Se produce una colaboración espontánea y se desarrollan patrones en las conductas de los miembros.

Según su grado de centralización: se identifican por la medida en que la autoridad se delega y pueden ser centralizadas, cuando la autoridad se concentra en los niveles superiores dejando a los mandos inferiores y demás integrantes sin participación en la toma de decisiones, o descentralizadas, cuando la autoridad para la toma de decisiones se delega hasta su máxima expresión teniendo implicación la opinión de todos.

Zanelli y Silva (2008) comentan que las organizaciones son sistemas sociales buscando mantenerse vivos y preservar su identidad, para ello desarrollan un conjunto de: valores, normas, patrones de comportamiento y estructura de acción, a lo cual se le conoce como cultura



organizacional.

La cultura organizacional según Schein (1984, p. 3),

... es un patrón de supuestos básicos que un grupo se ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprendizaje para hacer frente a sus problemas ya sean de adaptación exterior o de integración interior y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentirse en relación con esos problemas.

Este autor reconoce la cultura organizacional como aspectos característicos que definen y diferencian el actuar de una organización con respecto a otra, éstas serán inventadas por el grupo con el objetivo de hacer frente a los problemas que se le presenten.

Por su parte, Piccardo y Benozzo (1996, p. 2) definen la cultura como “el proceso dinámico de construcción, reconstrucción y destrucción de significados, proceso realizado a través de acciones y decisiones individuales y colectivas definidas sobre la base de un cambio continuo intersubjetivo entre los actores”.

Schein (1990) declara que para llevar a cabo el análisis de la cultura es conveniente distinguir tres niveles fundamentales:

- artefactos observables,
- valores,
- supuestos básicos subyacentes.

Cuando se ingresa a una organización se pueden observar y percibir sus artefactos. En este nivel se incluyen: el diseño físico, el código de vestimenta, la manera en que la gente se relaciona entre sí, la intensidad emocional, los documentos tales como registros de la empresa, los productos e informes anuales. Todos estos elementos son palpables, pero es difícil intentar descifrarlos. Observando podemos conocerlos, pero no necesariamente será indicador confiable

del porque se manifiestan de esa forma ni del significado que tiene para sus miembros (Schein, 1990; Piccardo y Benozzo, 1996).

Sin embargo, existen otros niveles difíciles de observar, éstos describen el por qué sus miembros se comportan de la forma en que lo hacen, por ejemplo los valores. Para llegar a conocerlos es necesario el intercambio e interrelación con los informantes claves y el análisis de documentos. Como resultado aparecen los valores manifiestos referenciados por Schein (1984), lo que manifiestan los “nativos” (integrantes de una organización y por lo tanto miembros de su cultura) como razón de su comportamiento.

Es importante conocer además las causas subyacentes de esos comportamientos, las cuales por lo general permanecen ocultas. Este autor los declara como supuestos subyacentes que se van transformando y se manifiestan en valores declarados. Estos supuestos evidencian como son “en realidad” las cosas y se dan por sentado en el comportamiento de los miembros, es decir ya no se realizan de manera consciente (Schein, 1984).

Smircich (1983) hace referencia a la existencia de diferentes perspectivas para abordar la cultura en las organizaciones. Una de ellas, es la utilización de la cultura desde una perspectiva simbólica en el análisis de la organización. En este caso se busca interpretar el discurso de los miembros que la componen para identificar los patrones de comportamiento y las temáticas recurrentes surgidas de su interpretación; prestando especial atención a la forma de articular y especificar los vínculos entre creencias, valores y acciones en una organización.

Las situaciones que se generan en el ambiente de trabajo pueden tener origen externo o interno y tienen variada incidencia en la cultura organizacional en tanto afecten la construcción de identidad institucional, limiten la implicación del personal con los proyectos de la organización, condicionen el adecuado desempeño de sus miembros, contribuyendo a la generación de problemas internos y favoreciendo un clima de trabajo inadecuado con las

consecuentes percepciones y actitudes negativas.

Aspectos como las condiciones del ambiente laboral, la comunicación, la participación en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, los estilos de dirección y las cargas laborales se presentan como factores positivos y negativos que suelen tener influencia en el desarrollo laboral de la organización pero también en la salud de los trabajadores, denominándose factores psicosociales en el trabajo.

### **1.1- Factores Psicosociales en entornos laborales**

La prevención de forma adecuada de las enfermedades o accidentes que se pueden generar en o por el trabajo viene a ser uno de los objetivos centrales de la salud ocupacional (Juárez-García, 2007). En los entornos laborales suelen ocurrir una serie de “hechos sociales de la actividad laboral que en combinación e interacción dinámica con condiciones del individuo y mediante mecanismos biopsicosociales patogénicos o salutogénicos del estrés, influyen en el proceso salud-enfermedad” y se conocen como factores psicosociales del trabajo (Juárez-García y Camacho-Ávila, 2011, p. 202).

Los factores psicosociales del trabajo señalan Juárez-García y Camacho-Ávila (2011), “son estresores derivados de las condiciones de trabajo que influyen en el proceso salud-enfermedad de forma positiva y negativa” (Juárez-García y Camacho-Ávila, 2011, p.204).

Los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; y afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras (Gil-Monte, 2012, p. 238).

Gil-Monte (2012) plantea que los factores psicosociales pueden ser favorables o perjudiciales para la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas, pueden fomentar el desarrollo personal de los individuos, pero también pueden perjudican su salud y su bienestar (riesgo psicosocial). Los riesgos psicosociales de origen laboral pueden estar ocasionados por deterioro o disfunción de:

- Características del trabajo: cantidad de trabajo, aptitudes, monotonía, ritmo de trabajo, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social, etc.
- Características organizacionales: definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, etc.
- Características del empleo: lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas.
- Organización del tiempo: duración y tipo de jornada, pausas, trabajo en días festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.

“La percepción de riesgo no se concreta siempre en percepción de riesgo físico, también puede ser riesgo psicológico (por ejemplo: despido, pérdida de estatus, pérdida de prestigio, etc.)” (Gil-Monte, 2012, p. 238).

Este autor hace referencia al Informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007) sobre riesgos psicosociales en el trabajo, en éste se revelan los cambios técnicos, organizativos, socioeconómicos, demográficos y políticos que han dado lugar a la aparición de riesgos psicosociales emergentes y tienen consecuencias sobre la salud por ser generadores de estrés laboral (Gil-Monte, 2012).

Las causas de los riesgos psicosociales emergentes pueden ser: nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales u organizativos, etc. Ejemplo de estas pueden ser:

- Nuevas formas de contratación laboral;
- Envejecimiento y retraso en la edad de jubilación, que aumenta la vulnerabilidad a la carga mental y emocional.
- Aumento de carga de trabajo, necesidad de manejar cantidades más grandes de información bajo una mayor presión en el ámbito laboral.
- Conflicto entre la vida laboral y personal, debido a la falta de ajuste entre las condiciones de trabajo y la vida privada de las personas (Gil-Monte, 2012).

Hindrichs y González (2015) y Hindrichs, Juárez-García, Girardo y Converso (2016), en su intención de explorar los factores psicosociales emergentes salutogénicos y de riesgo y su interacción, realizan un estudio en 10 OSC del Estado de Morelos (México). Por medio de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para realizar la recolección y el análisis de los datos logran identificar 24 factores psicosociales de riesgo y 23 salutogénicos, que agrupan en siete áreas temáticas (Tabla 1).

Entre las áreas más destacadas aparecen las relaciones interpersonales, el significado, contenido y condiciones del trabajo, el sentido de pertenencia.

Encontraron que las temáticas: relaciones personales, significado del trabajo, y sentido de pertenencia son más importantes en el contexto de las OSC en comparación con los aspectos de índole económica o material, lo cual no quiere decir que éstos no tengan valor.

Evidencian la aparición de factores emergentes tanto desde el punto de vista positivo como negativo, ejemplo de ello, las relaciones afectivas.

Tabla # 1

*Factores Psicosociales emergentes en el estudio de Hindrichs y González (2015)*

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>FACTORES SALUTOGÉNICOS</b>
<b>TRABAJO PER SÉ</b>	carga y presión de trabajo trabajo burocrático, administrativo y de gestión contenido desagradable recursos escasos condiciones desfavorables y limitantes	significado atribuido al trabajo contenido del trabajo trabajo libre, autónomo y estimulante de enriquecimiento personal por desarrollo y ampliación de horizontes se pueden alcanzar logros y ser auto eficaz condiciones de trabajo favorables
<b>RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS MIEMBROS.</b>	las relaciones afectivas colaboración operativa	problemas emocionales de conflictos, tensiones o comunicación operativos o de colaboración y comunicación falta de responsabilidad y compromiso observada en los demás
<b>RELACIONES CON LOS BENEFICIARIOS/AS</b>	preocupación para ellos falta de responsabilidad hacia el trabajo de la OSC	el trabajo concreto relación afectiva con ellos observación de sus logros
<b>DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.</b>	problemas de coordinación y gestión la poca o injusta valoración del trabajo toma de decisiones poco democráticas malos o injustos tratos desde los directivos problemas con la jerarquía y el control	sentido de pertenencia a la OSC percepción de una buena coordinación con liderazgos que dejan participar y reconocen el trabajo
<b>LAS RECOMPENSAS ECONÓMICAS Y SOCIALES Y LA SITUACIÓN LABORAL</b>	recompensa económica seguidos por la falta de seguridad o derechos laborales de actualización o capacitación	la capacitación o atención psicológica institucional la recompensa económica o material
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	relaciones con actores y organismos externos falta de valores condiciones personales	relaciones con actores y organismos externos condiciones personales

*Elaboración Propia. Factores Psicosociales emergentes. Hindrichs y González (2015)*

Finalmente concluyen que por medio del uso de técnicas mixtas es posible aproximarse a los factores psicosociales en el trabajo y analizar las experiencias vividas por sus integrantes. Advierten sobre la necesidad de ampliar y diversificar la muestra para tener la posibilidad de hacer comparaciones entre estas variables construidas y escalas ya consolidadas, así como incluir

en futuros estudios otras técnicas cualitativas que sirvan para profundizar en las dinámicas de bienestar y malestar de estas organizaciones.

Este conjunto de elementos: el entorno, la cultura y los factores psicosociales en el trabajo, se deben tomar en cuenta al adentrarnos en una organización pues suelen permitir la interpretación de cómo es la vida dentro de ella y cuáles características del contexto tiene influencia en ese comportamiento. Se puede concluir entonces que a partir de la interpretación de la cultura organizacional es posible analizar el por qué los miembros de determinada organización se comportan de una forma específica (Schein, 1984) y diseñar estrategias de aprendizaje para todos los miembros de la organización. Éste proceso ocurre en ambos sentidos, así como se deben tomar en cuenta las características de la cultura y del contexto para propiciar un óptimo aprendizaje organizacional, también se puede decir que este aprendizaje interactúa con la cultura de la organización transformándola, y legitimándola por medio de su influencia en sus valores (Enríquez, 2007).

## **1.2- Aprendizaje Organizacional.**

El aprendizaje organizacional se refiere a las modificaciones de la forma de realizar las actividades a partir de sus experiencias. Las organizaciones que aprenden se caracterizan por fomentar el aprendizaje de sus miembros y del sistema total, según refiere Solf (2003).

El aprendizaje organizacional concibe dos perspectivas, en una se identifica el aprendizaje como un proceso técnico, caracterizado por la interpretación y respuesta a la información variada de tipo cualitativo y cuantitativo presentada en la empresa. La otra perspectiva reconoce el aprendizaje como proceso social. Se enfoca en el modo mediante el cual las personas realizan la construcción del conocimiento, partiendo de sus interacciones laborales, al mismo tiempo que le atribuyen significado a sus experiencias (Enríquez, 2007).

Swieringa y Wierdsma (1995) afirman la existencia de aprendizaje organizacional sólo cuando "... un cambio en el comportamiento de un individuo tiene efecto en el de otros" (p. 37). Se puede interpretar que el aprendizaje organizacional implica influencia de un sujeto en el accionar de otro u otros, lo cual puede suceder directa o indirectamente, a través de la cultura (valores predominantes) o de los reglamentos, disposiciones y normas de trabajo.

Existe aprendizaje organizacional cuando los aportes de los sujetos permiten un cambio que puede mantenerse en el futuro sin la presencia de aquellos; cuando el aporte de los individuos está asimilado en la organización, de manera que "... las lecciones aprendidas son incorporadas por largo plazo en la cultura y modus operandi de la organización" (Ben-Horing, Lipshitz, & Popper, 2004, p. 456).

Para Pedler, Burgoyne y Boydell (1997) una organización que aprende es aquella que "... facilita el aprendizaje de todos sus miembros, y continuamente se transforma a sí misma" (p. 3).

Por su parte, Ramírez (2005) plantea: las organizaciones que aprenden se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio; donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino una actividad social que permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

Continúa diciendo el autor: son las organizaciones donde se estimula la responsabilidad, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia, donde son definidos los objetivos e identificadas las oportunidades y los problemas. En resumen se estimula el aprendizaje colaborativo permitiendo a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan (Ramírez, 2005).

Huysman (2000) tiene un criterio diferente en relación a los conceptos aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Este autor considera que ambos conceptos se



contraponen. El reconoce el aprendizaje organizacional como una forma rutinaria y conservadora de adquirir conocimiento en la organización. Por otra parte, plantea que una organización que aprende implica algo deseable, una renovación, mejora o prosperidad. Expone que en su criterio “una buena organización que aprende es aquella que organiza su aprendizaje de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas no quedan innecesariamente ocultas por el pasado” (p. 142)

Los términos antes mencionados influyen directamente en el progreso de las organizaciones. En sentido general requieren de conocimientos que les permitan generar estrategias y mecanismos de gestión para el logro de sus objetivos y así su desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional ha sido un concepto mayormente enfocado al aumento de la productividad y la eficiencia en las organizaciones lucrativas. Sin embargo con el paso de los años este se ha modificado, de manera que en la actualidad cuando se habla de desarrollo organizacional se hace referencia a una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción ya sea de bienes o de servicios, con o sin ánimos de lucro (Aguilar, 2018).

En el ámbito del tercer sector, el desarrollo organizacional es esencialmente la implementación de diversas técnicas y estrategias para el aprendizaje y la solución de conflictos que dirigen a la organización a alcanzar sus objetivos. Chiavenato (2004) lo define como fortalecimiento organizacional, promotor de acciones de transformación y cambio social.

Entre los objetivos principales según Aguilar (2018) se pueden encontrar:

- Formación de la visión de los integrantes de la organización con la ideología colectiva (misión, visión y valores).
- Eficiencia en la toma de decisiones otorgándole poder a los diferentes involucrados y grupos.

- Fortalecimiento de las relaciones entre los individuos y dotar de herramientas para la resolución de conflictos internos.
- Ofrecer transparencia y compromiso hacia los objetivos de la organización.
- Promover el aprendizaje organizacional continuo que se nutra de las experiencias pero también de los errores cometidos.
- Ampliar la capacidad de auto reflexión de los equipos de trabajo.

Este autor desarrolla un estudio en 100 OSC del Estado de Querétaro donde realiza el análisis del proceso de desarrollo organizacional y de la influencia de éste en el logro de cambios significativos por medio de la generación de estrategias de mejora continua.

El objetivo fue construir un Modelo de desarrollo organizacional con influencia en la efectividad de estas organizaciones, promoviendo a nivel de la organización y de sus miembros el aprendizaje, el desarrollo de competencias y la construcción de capacidades generadas por medio de servicios como asesorías, cursos, talleres, etc. Sus resultados describen:

- Las OSC que han realizado procesos de desarrollo organizacional tienen una mayor capacidad y una participación más activa para intervenir en asuntos públicos.
- En aquellas organizaciones donde se implementaron permanentemente estrategias y acciones de mejora de forma planeada y articulada lograron cambios más significativos.
- Para lograr el desarrollo organizacional se requiere de un cambio profundo en las personas y en sus relaciones tanto al interior como al exterior de la organización.
- Un elemento importante para detonar un cambio significativo es la actitud de las personas pues favorece el aprendizaje y la disposición al cambio.
- Para dar inicio a un proceso de cambio se necesita de la construcción de confianza entre los diferentes actores involucrados (Aguilar, 2018).

Los objetivos descritos en el apartado anterior suelen tener influencia en los cambios culturales pues promueven formas de gestión distintas a las del pasado y las generan a partir del análisis de las buenas prácticas, es decir tomando como punto de partida aquello que se ha hecho bien y se debe continuar haciendo. Convirtiéndose, este análisis, en una herramienta de ayuda a las organizaciones al enfrentar los retos impuestos por el entorno por medio de la adquisición de nuevos conocimientos (Aguilar, 2018).

La adquisición de un aprendizaje implica ilustrar, enseñar, capacitar. La capacitación, según Thomson y Chiavenato (2007), es un tipo de educación profesional específica, un proceso educativo generador de cambios en la conducta. Involucra en su contenido la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

El autor manifiesta que capacitar es ayudar a los empleados de los distintos niveles de la empresa proporcionándoles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida para trabajar en ella. Hace referencia a la importancia que conlleva la realización de estas acciones de capacitación al momento de una nueva incorporación a la organización.

De entre las disímiles formas de capacitación, la inducción es la indicada para preparar a los miembros de nuevo ingreso en una organización. Su objetivo es adaptar al nuevo colaborador y familiarizarlo con la institución y con el ambiente social y físico del lugar.

Según este autor, un programa de inducción intenta introducir y adaptar al colaborador al lugar donde ejecutara sus funciones. El nuevo aspirante necesita recibir información general respecto a la institución: normas, reglamentos, procedimientos, misión, visión, etc. Conocerá además cuál es su posición o papel dentro de la organización y recibirá instrucciones acerca de sus funciones (Thompson & Chiavenato, 2007).

Este aprendizaje inicial suele facilitar la incorporación de los nuevos colaboradores a la institución y en ocasiones también su permanencia.

En la práctica el aprendizaje organizacional desarrolla nuevas ideas, nuevos métodos de dirección y herramientas para producir un cambio en la manera de realizar el trabajo. Por ende, dándoles oportunidad de tomar parte en el proceso de aprendizaje podrían adquirir las habilidades necesarias para afrontar los cambios y adaptarse al entorno.

### **1.3- Cambio Organizacional**

Los cambios dentro de la organización ya sean en estructura, infraestructura y talento humano, traen consigo modificaciones y pueden desencadenar reacciones en el personal. De esta forma, abordar el tema de cambio amplía la perspectiva acerca de la relación entre éste y los riesgos psicosociales (García, Rubio & Bravo, 2007).

Este fenómeno se puede describir como: una situación inicial de la cual queremos salir y una situación objetivo juzgada como relativamente ventajosa. Entre estas dos situaciones ocurre el proceso de transición, se trata de una situación intermedia donde se presentan dificultades, trabas, dudas e improductividad que obstaculizan la ocurrencia del mismo (Duque, de Ocampo & Velázquez, 2013).

Schein (1988) expresa que producir un cambio significa ver o hacer las cosas de manera diferente sin despreciar la forma como se realizan actualmente ni menospreciar a quienes la realizan. El cambio organizacional consiste en llevar a la organización a salirse de su estatus quo, es decir adoptar nuevas formas de hacer algo.

Este autor hace referencia a las etapas descritas por Lewin (1951), manifestando que el cambio organizacional es un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y nuevo congelamiento. Descongelamiento es la etapa inicial del proceso donde se intenta crear una nueva motivación y disposición favorables para la instauración del cambio, la segunda etapa dentro de este proceso es donde se realizan las acciones para el cambio planificado y finalmente ocurre el

nuevo congelamiento donde las acciones de cambio han sido asumidas y aceptadas por todos los miembros de la organización. Este proceso puede haberse originado por la necesidad de realizar modificaciones en las estructuras organizacionales, tecnologías, formas de administrar al personal, etcétera.

Empero, no siempre existe la disposición por parte de los implicados en este proceso a realizar sus funciones de forma diferente, a salirse de su zona de confort. Por ello, en ocasiones se generan a nivel individual u organizacional una serie de resistencias ante las nuevas propuestas.

La resistencia al cambio es una acción natural, puede originarse, entre otras causas, por no esclarecer a los implicados el proceso a llevar a cabo. En ocasiones, ante gestiones de cambio, cada uno identifica las acciones desde una visión individual y parcializada por lo cual lo juzgan negativamente y no visualizan los beneficios implicados a nivel organizacional (Duque et. al., 2013).

Identificar los beneficios del proceso de cambio propuesto depende en cierta medida de cuánto las personas implicadas aprecien, a nivel individual, que deben cambiar. Ello trae consigo cierta incertidumbre llegando a la creencia de no contar con las habilidades requeridas para la nueva situación (Duque et. al., 2013).

El tipo de cultura organizacional, la falta de capacidad individual, las dificultades para trabajar en equipo, la percepción de falta de recursos tanto económicos como humanos y la sensación de que el cambio no podrá producirse, son algunos de los factores contribuyentes a la aparición de la resistencia (Duque et. al., 2013).

Los cambios generan sentimientos en los implicados tanto positivos como negativos. Hay quienes están en desacuerdo con la propuesta porque la creen generadora de pérdida de identidad o porque van a realizar un trabajo más demandante. Sin embargo en otras personas se genera

entusiasmo por un futuro mejor y nuevas expectativas de crecimiento y consolidación personal con la desaparición de las viejas problemáticas (Duque et. al., 2013).

Todo cambio organizacional implica un aprendizaje para responder adecuadamente a las exigencias de su entorno, en ocasiones se necesita solicitar asesoría externa.

Schein (1988) hace referencia a la Consultoría de Procesos (CP) como una de las metodologías de asesoría externa utilizada para lograr el aprendizaje en las organizaciones. Este autor describe la CP como un cúmulo de actividades que se realizan por parte de un ente externo (consultor) cuyo objetivo es colaborar con el cliente en la percepción y comprensión de los fenómenos organizacionales de su entorno y en como influir en ellos. Es ayudar a las organizaciones a ayudarse. Esta colaboración no implica ofrecer soluciones a sus problemas en calidad de experto, por el contrario, la CP está relacionada con el desarrollo de habilidades que permitan solucionar sus problemáticas actuales y futuras (Schein, 1988).

Como se profundizará en el capítulo de método, esta metodología permite el análisis de la información que se tiene y de la nueva información utilizando medio complejos ajenos a la organización para diagnosticar sus problemáticas actuales y capacitar a sus miembros para integrarse a un proceso de mejora continua que puede implicar cambios en la formas de desempeño actuales (Schein, 1988).

En resumen la CP viene a ser el proceso de acompañamiento que permite por medio del aprendizaje organizacional dotar a las organizaciones de las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos de un entorno constantemente cambiante (Schein, 1984). Para lograrlo es necesario conocer las características de su cultura, estilos de dirección y la percepción de sus miembros acerca de una serie de aspectos propios del funcionamiento de las organizaciones los cuales serán abordados en el siguiente capítulo. En su conjunto conforman la base del diagnóstico que debe realizar el consultor al aplicar esta metodología.

## Capítulo II – Estilos de dirección.

### 2.1- Administración y gestión.

Chiavenato (2002) plantea que desde los inicios de la sociedad, cuando los seres humanos comenzaron a organizarse en grupo para lograr objetivos difíciles de alcanzar individualmente, es decir desde el surgimiento de las organizaciones, aparece la administración. Su finalidad es la de coordinar los esfuerzos individuales. Este autor define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, 2002, p. 3).

El autor hace énfasis en cómo la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible mediante los recursos disponibles con la finalidad de alcanzar los objetivos, en ella se incluye la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

La tarea de administrar es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos y otras veces en conflicto. Los recursos organizacionales se dividen en:

- Recursos físicos y materiales: espacio físico, locales, edificios, terrenos, proceso productivo, tecnología, métodos y procesos de trabajo
- Recursos financieros: valores con que se cuenta para hacer frente a los compromisos de la organización.
- Recursos humanos: personas que integran, permanecen y participan en la organización con diferente nivel jerárquico o tarea.
- Recursos mercadológicos: medios por los cuales se localiza y entra en contacto con los clientes y usuarios.

- Recursos administrativos: medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades (Chiavenato, 2002).

El recurso humano, es el único recurso vivo y dinámico que tiene la organización, es además quien decide como manipular el resto de los recursos. Las personas suelen aportar habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, percepciones, entre otros. La magnitud en que aportan estos elementos a la organización suele estar influenciada por las diversas personalidades, experiencias y motivaciones, donde también tienen influencia los estilos de administración (Chiavenato, 2002).

McGregor (1960) distingue dos concepciones opuestas de administración basada en la naturaleza humana denominadas Teoría “X” y “Y”.

La “Teoría X” se distingue por ser la más tradicional de las dos, dentro de ella la administración es el proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, necesitan ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas, controladas; se necesita dirigir sus actividades (McGregor, 1960).

Por otra parte, la “Teoría Y” se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, dentro de la cual la administración es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles (McGregor, 1960).

La acción administrativa puede asumir distintas características, éstas dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Significa que la acción administrativa no es igual



en todas las empresas, varía de acuerdo con diferentes variables. Likert (2009), a partir de los estudios sobre liderazgo de Lewin, Lippitt y White (1939), describe cuatro perfiles organizacionales de acuerdo con cómo se proyectan en cuanto a variables como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, el sistema de recompensas y sanciones, entre otras. Los perfiles los nombra: Autoritario Coercitivo, Autoritario Benevolente, Consultivo y Participativo (Tabla 2).

Este autor plantea que existen cuatro estilos de liderazgo en correspondencia con los perfiles organizacionales antes mencionados de los cuales heredan su nombre: Liderazgo Autoritario Coercitivo, Liderazgo Autoritario Benevolente, Liderazgo Consultivo y Liderazgo Participativo.

Todas estas características tienen influencia en la forma en que se administran y gestionan los recursos dentro de la organización. En la disciplina administrativa frecuentemente se suele encontrar el uso indistinto de las palabras administración y gestión haciendo referencia a la función de dirección de una organización. Incluso son considerados de alguna manera sinónimos. Sin embargo, dentro de la organización administración y gestión tienen objetos de intervención diferentes, con procesos y procedimientos específicos que los diferencian tanto en sus propósitos como en sus alcances.

La gestión permite proyectar a la organización con los componentes del entorno apoyándose en la estrategia para construir el futuro de la organización. La gestión se centra en el manejo interno y en los elementos del entorno. Como mecanismo de regulación, la gestión se asegura que se utilicen los medios necesarios para lograr los objetivos, permitiendo así que la organización reflexione sobre su propio comportamiento y sea capaz de modificarlo si es necesario. La gestión es acción y esta se ve materializada por la estrategia, lo cual genera una relación recursiva entre ambos conceptos (López & Arévalo, 2010).

Tabla 2

*Características de los perfiles organizacionales de Likert (2009)*

<b>Variables comparativas</b>	<b>Autoritario coercitivo</b>	<b>Autoritario benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Proceso de toma de decisiones	Centralizado en los jefes de la organización monopolizan decisiones	Esta centralizado en los jefes, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias	Se consulta a los niveles inferiores permitiendo la delegación y la participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. Los jefes definen políticas y controlan resultados.
Sistema de comunicaciones	Muy precario, comunicaciones verticales, descendentes, órdenes	Relativamente precario, presencia de comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Facilidad de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Comunicaciones vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	El contacto entre las personas provoca la desconfianza. La forma de organización informal está prohibida y es considerada perjudicial. Los puestos están diseñados para aislar a las personas.	Existe alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa	Existe una confianza relativa en las personas. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos	Se potencia el trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Presencia de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Presencia de sanciones y medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Existencia de recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Se promueven las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

*Elaboración propia con base en Likert (2009).*

Da Silva (2008) declara la existencia de diferentes enfoques donde se relacionan administración y gestión:

- Una línea de pensamiento manifiesta que entre administración y gestión existen diferencias, pues la administración determina los objetivos y los fracciona para las diferentes áreas de la organización en forma de metas a ser cumplidas, mientras que la gestión está relacionada con la conducción y ejecución de las políticas establecidas por la administración.
- Otra línea de pensamiento plantea que ambos conceptos son lo mismo, pues ambas funciones exigen el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar con la finalidad de operar adecuadamente y observar los mismos principios generales (Da Silva, 2008).

Ambos enfoques muestran aspectos importantes y hacen énfasis en la relación que existe entre los dos conceptos.

Los estilos de gestión pueden tener influencia en la percepción de los miembros de una organización, pues como antes se mencionó, son las acciones realizadas con la finalidad de conseguir los objetivos y esas acciones pueden ser interpretadas por los miembros de la organización de forma muy diversa. Este tema de las percepciones de los trabajadores se conoce también bajo el término justicia organizacional y será abordado en el siguiente epígrafe.

## **2.2- Percepción de Justicia Organizacional y Liderazgo.**

Algunos autores manifiestan que el concepto de justicia organizacional (JO) hace referencia a las percepciones de los empleados sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones. Es decir, si los empleados creen ser justamente tratados, esa creencia promoverá actitudes positivas hacia el trabajo y hacia la organización misma; por el contrario, si ellos

perciben un trato es injusto, esta percepción generará tensiones, insatisfacción y desmotivación lo cual puede afectar su actitud ante el trabajo.

Yang, Peng y Mossholder (2004, citado en Littlewood, 2007) conceden a la JO un valor significativo sobre el condicional de que, si las personas creen ser tratadas con justicia, tal creencia favorecerá actitudes positivas con relación al trabajo, su organización y los miembros de la misma (Littlewood, 2007).

Lind y Tyler (1988) identifican varias dimensiones o tipos de JO:

- La justicia distributiva referente a la igualdad con que son asignados los recursos y recompensas.
- La justicia procedimental, se refiere a la magnitud de justicia percibida de los procedimientos y rutinas de trabajo.
- La justicia interpersonal o interrelacional es donde el empleado considera recibir un trato cordial y equitativo por parte de sus superiores.

Colquitt (2001, p. 1) hace una valoración sobre la importancia de la JO y la relaciona con otras variables como, por ejemplo: satisfacción laboral, compromiso organizacional, evaluación de autoridad, entre otras y reconoce su influencia en la percepción que tienen los empleados sobre este constructo.

Algunos autores han relacionado el constructo de JO a otros tales como: evitación del trabajo, satisfacción laboral, separación voluntaria y supervisión controlante.

Littlewood (2007) desarrolla diferentes estudios que correlacionaron las dimensiones de JO con otros constructos, por ejemplo: estudia la influencia directa ejercida por la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal en la intención de renuncia e intenta demostrar su relación con la Evitación del Trabajo. Además, analiza la relación existente entre JO y satisfacción del trabajo, análisis realizado con anterioridad por Yang, Peng y Mossholder (2004).

Expone que varios autores valoran este constructo como un antecedente de la separación voluntaria (Littlewood, 2007).

Littlewood y Albiter (2013) recuerdan el estudio de otros autores, según el cual se evidencia una relación negativa entre la percepción de JO y la intención de renuncia, llegando a la conclusión de que las relaciones interpersonales de calidad entre jefes y subordinados mejora la percepción de equidad.

Moorman (1991) por su parte demuestra mediante la aplicación de sus escalas de JO la influencia de la actuación de los supervisores en la conducta de los empleados. Al evaluar la percepción de justicia interrelacional expone que la misma está más relacionada a la forma en que el supervisor cumple y hace cumplir los procedimientos, que al contenido de los mismos. Manifiesta que si se lo proponen, los jefes pueden promover relaciones positivas entre sus subordinados.

A su juicio puede ser más fácil de manejar la dimensión de justicia interrelacional que el resto de las dimensiones, pues tanto la justicia distributiva como la justicia procedimental pueden tener influencias ajenas a la potestad del jefe u obedecer a determinadas políticas de la organización”. En cambio, la justicia interrelacional sólo depende de mejorar las relaciones entre superiores y subordinados.

De lo anterior se puede resumir que el estilo de liderazgo va a impactar directamente en la percepción de los trabajadores sobre como son tratados en la organización, y por consiguiente sobre la JO.

Barker (2001, p. 473) afirma que el liderazgo muestra la relación de intercambio entre líderes y subordinados o seguidores y expresa estar de acuerdo con muchos otros estudiosos del liderazgo, en que “los líderes tienen como principal misión motivar a los subordinados a seguirlos para poder alcanzar las metas de la organización”.

En organizaciones donde los líderes mantienen una buena relación con sus subordinados, aumenta el desempeño laboral, el compromiso de los empleados con la organización y se evidencia un alto grado de satisfacción laboral, todo lo contrario, sucede cuando estas relaciones no son adecuadas.

Fiedler (1967) argumenta que un líder es efectivo dependiendo de sus características propias y de la situación. Explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y en otras no. Los líderes centrados en las tareas son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control. No obstante los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Bennis (1985) analizó el liderazgo y lo resumió en tres argumentos básicos: Compromiso, Complejidad y Credibilidad. Declaró que los líderes no han sabido establecer una correcta comunicación con sus seguidores, por ello, los miembros de las organizaciones aportan un menor esfuerzo para la realización de su trabajo. En la actualidad esta es una de las deficiencias señaladas con mayor regularidad cuando surgen problemas en una organización.

La efectividad del líder va a depender, entre otros factores, de la percepción que tengan los subordinados o colaboradores de su actuar y del ejercicio de su gestión. El liderazgo viene a ser entonces una transacción entre líderes y seguidores según plantea Bennis (1985).

Según Avolio y Bass (2004, p. 97), el liderazgo lleva implícitas funciones inherentes al rol social de ser un líder y éstas conjuntamente con una serie de aptitudes y condiciones propias legitiman lo importante que puede llegar a ser su influencia en los otros.

El líder debe demostrar sus habilidades al hacer evolucionar su organización en beneficio de su entorno y en el suyo propio, a lo cual se le llama liderazgo transformacional. Estos autores definen el liderazgo transformacional como el proceso de autoridad a través del cual los líderes

pueden influir en la conciencia de sus colaboradores en relación a temas importantes y motivarlos a que reconozcan las oportunidades y los cambios de su ambiente de manera diferente.

A decir de O' Donovan (1965, citado en Juárez-García, Hindrichs y Quezada-Díaz, 2015), aun cuando “la supervisión en sí misma no sea suficiente para considerarse liderazgo, sí parece necesaria dentro de la lista de tareas básicas de un buen líder” (p. 126).

Los procedimientos relacionados a la supervisión tienen la influencia inevitable de los estilos de liderazgo, pero también de los sistemas de administración establecidos. La cara oscura de la relación que existe entre supervisión y justicia interrelacional aparece cuando los estilos de supervisión asumen patrones de control exagerado; al ejercer la inspección o monitoreo de una actividad de una manera inadecuada. En ese momento aparece lo que actualmente se conoce como supervisión controlante (Juárez-García et. al, 2015).

La supervisión controlante, según Juárez-García et. al. (2015), es un factor psicosocial en el trabajo, se caracteriza por una vigilancia o inspección estricta aplicando normas y reglas excesivas las cuales provocan que el empleado se sienta con menor libertad, autonomía e iniciativa e influyen en el ambiente laboral. Esta puede ser la causa de la aparición de estados de malestar, desarrollo de estrés laboral en los empleados y otras consecuencias de carácter negativo.

Se podría por lo tanto argumentar que la supervisión controlante representa la contraparte negativa de la justicia organizacional, específicamente en su dimensión interrelacional, pues la postura que asuma la dirección de una organización con respecto a su supervisión podría tener una importante influencia en las relaciones entre empleados, superiores y supervisores.

Arias y Heredia (1999) señalan que el actuar de los supervisores está impregnado de sus suposiciones con relación a las motivaciones del trabajador para realizar sus funciones. De estas

suposiciones se derivan las normas, políticas y procedimientos que tendrán influencia en el ambiente laboral, el bienestar de las personas y la cultura de esa organización.

La conducta de los supervisores unida a un liderazgo inadecuado puede propiciar la aparición de otros factores que afecten el desempeño, la gestión y la salud ocupacional dentro de las organizaciones.

Finalmente, si bien es importante conocer la cultura de la organización para realizar una propuesta de cambio, otro aspecto para tener en cuenta en este proceso son las percepciones de los seres humanos acerca de esa propuesta, pues se pueden generar una serie de factores que dificulten el aprendizaje e influyan negativamente en la adquisición de habilidades para afrontar el cambio organizacional.

La existencia de diferentes sectores organizacionales (privado, público y sector sin fines de lucro) con características específicas le imprime a este análisis de la cultura y de las percepciones en función del cambio organizacional un plus de dificultad.

En la implementación de un cambio organizacional, este es un aspecto esencial a tomar en cuenta. Muchos estudiosos de estos temas enfocan sus estudios a empresas privadas y públicas que buscan obtener mayores ganancias y mejorar su productividad.

Sin embargo relativamente pocos estudios analizan estas temáticas en el sector no lucrativo, a pesar de ser un actor relevante en el desarrollo social y económico de una sociedad exigente de soluciones cada vez más ágiles e imaginativas a las diversas demandas que ni las empresas, ni el estado pueden o están dispuestas a desarrollar (Muñoz, 2013; Voluntas, 2016).

El sector no lucrativo está compuesto por diferentes tipos de organizaciones: asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas, etc. Las Organizaciones de la Sociedad Civil también forman parte del Tercer Sector. Su origen en México, normas y principales características serán abordados en el siguiente capítulo.



### **Capítulo III – Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).**

La sociedad se encuentra conformada por organizaciones ubicadas en tres grandes sectores: El Estado representado por el gobierno; El Mercado conformado por las empresas privadas y por último, el Tercer Sector que abarca a todas las organizaciones sin fines de lucro. Cada uno de ellos cumple un rol específico en el desarrollo de la sociedad.

Las organizaciones sin fines de lucro se dividen en: religiosas; de auto beneficio; partidarias y políticas; e instituciones de beneficio a terceros. Estas últimas pueden ser fundaciones, instituciones del servicio al propio sector o asociaciones operativas, las cuales son clasificadas en función de las temáticas que trabajan en: de desarrollo, de salud, de educación, de bienestar, etc. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) forman parte integrante de estas asociaciones operativas (Aguilar, 2006).

En el presente capítulo se hace referencia al origen de las OSC en territorio mexicano, principales normativas que las rigen, así como a sus características propias.

#### **3.1- Origen de las OSC en México**

Desde la época de la Colonia comienzan a surgir en México, instituciones sin fines de lucro dirigidas inicialmente por la Iglesia Católica, cuya finalidad era hacer frente a causas sociales en beneficio de terceros. A lo largo de la historia se hace referencia a ellas evaluando su impacto en las acciones sociales. En esta etapa hay que destacar la importancia de la participación de las personas y los gremios o cofradías existentes pues cumplieron un papel trascendental de apoyo solidario, creando instituciones sin fines de lucro al servicio de terceros.

Es en la década de los 80, en el marco de la crisis económica mundial, cuando se evidencia, en México, un boom de desarrollo de las llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Aparecen en un momento histórico en el cual se evidenciaba una disminución de la

responsabilidad del Estado con los programas sociales y por ende una ruptura con los proyectos de desarrollo económico.

En ese momento las OSC ocuparon los espacios abandonados y sin reglamentaciones por políticas gubernamentales. Sus actividades a partir de ese momento se orientaron a luchar contra: la violación de los derechos humanos, la exclusión social, la destrucción del medio ambiente y la biodiversidad, el deterioro de las políticas públicas y el desempleo producidos por la globalización neoliberal, según argumenta Clark (1997).

El autor manifiesta además la principal capacidad que se le puede atribuir a las OSC, la utilización de enfoques participativos de desarrollo. Esto le permite animar e involucrar a diferentes comunidades, por lo general con menor cantidad de recursos, en el desarrollo de su gestión y en la toma de decisiones.

Para contextualizar el surgimiento de las OSC, Magaña y Figueroa (2013, p. 133) manifiestan que “tienen su origen en las necesidades y requerimientos de presionar a los estados modernos asumiendo que su surgimiento es consecuencia de las constituciones liberales y expresión de los denominados derechos de segunda generación contenidos en tales cuerpos normativos”. Continúan exponiendo que “surgen de ese balance de fuerzas que se enfrentan a partir del Siglo XX en la mayoría de los estados democráticos: el poder soberano del Estado y los poderes de negociación de los grupos económicos y de los ciudadanos”.

Es importante señalar que las OSC surgen para dar respuesta o soluciones a necesidades nunca antes gestionadas por el Estado y que de acuerdo al cambio de paradigma en el concepto de desarrollo económico tendría que comenzar a gestionar de manera progresiva. Necesidades relacionadas a la incorporación de los aspectos sociales al concepto de desarrollo económico: la pobreza, la distribución, el desempleo, que impactan en la calidad de vida de la sociedad (Primera, 2013)

Magaña y Figueroa (2013) refieren que, desde el punto de vista social, las OSC tienen un quehacer de relevancia pues permiten trascender la actividad privada hacia la actividad pública y de esta forma contribuir a un sistema democrático (Magaña y Figueroa, 2013, p. 133).

Según el Blog de Mexicanos Primero (2012), iniciativa ciudadana que promueve la transformación de la cultura cívica a través de instrumentos de participación, compromiso y exigencia ciudadana, las OSC constituyen un sector activo de la sociedad civil mexicana. Su actuar ha servido para transformar al Estado, abriendo nuevos espacios de expresión donde pugnar por la justicia social. Una gran parte de los cambios democráticos experimentados por México en los últimos años son conquistas civiles.

### **3.2- Normatividad en México**

Desde el punto de vista legal, la normativa que rige a las OSC en México tiene su fundamento en el artículo noveno constitucional, que establece el derecho de asociación (Cámara de Diputados, 2012). De allí se deriva un marco regulatorio amplio y complejo que incluye una serie de documentos legales tales como: el Código Civil Federal y sus equivalentes a nivel estatal, la Ley General de Desarrollo Social, La Ley de Asistencia Social, las Leyes de Instituciones de Asistencia Privada estatales, y la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFAROSC), según manifiesta Ablanedo (2009).

La LFAROSC se expide en el año 2004 y su actualización más reciente es del año 2012, refiere que las Organizaciones de la Sociedad Civil son “las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere [...] la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso”. (LFAROSC, 2012). Dicha Ley fue impulsada por las propias organizaciones de la sociedad civil, por lo que su promulgación en 2004 resultó “un triunfo

importante y cristalizó el reconocimiento por parte del Estado al valor que su labor representa para el país” (Ablanedo, 2009).

Esta ley suele fomentar el acceso a recursos públicos, de igual forma impone una serie de obligaciones en aquellas organizaciones que deseen acceder a fondos públicos y que, según la ley, deben estar inscritas al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. El estar inscrito en este registro los obliga a cumplir con ciertos requisitos:

- Informar anualmente a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil sobre las actividades que hayan realizado y el cumplimiento de sus propósitos,
- Presentar el balance de su situación financiera, contable y patrimonial (LFAROSC, 2012).

Son siete los estados de la República que cuentan también con una ley específica de regulación y/o fomento a las actividades de las OSC, entre ellos se encuentran Baja California, Distrito Federal, Morelos, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas. En cada uno de esos estados las leyes son diferentes, ya sea por los ámbitos que regulan y las autoridades encargadas de hacerlas cumplir o por los derechos u obligaciones que otorgan a las organizaciones.

Alguna de estas leyes ofrecen beneficios adicionales encaminados a impulsar las OSC, en cambio otras se enfocan mucho más en la supervisión y control de las actividades que realizan. Es bueno señalar que todas ellas coinciden en la obligatoriedad de inscribirse en un Registro independientemente de si están inscritas en el Registro Federal. (LFAROSC, 2012).

El International Center for Not for Profit Law (ICNL), en un análisis sobre el marco normativo para las organizaciones de la sociedad civil en México que promueven la democracia, declara que:

El marco legal mexicano que gobierna a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) explícitamente busca el fomento del sector como columna clave del desarrollo del país. Sin embargo, el conjunto de leyes que establecen las opciones para constituirse legalmente como una OSC, y los trámites legales necesarios para gozar de los beneficios diseñados a fomentar el sector, pueden ser tan complejos de navegar que funcionen como una barrera para las actividades de una OSC, e inclusive una barrera para su propia existencia legal (ICNL, p.1).

Ablanedo (2009) hace una crítica al marco jurídico institucional para las OSC en México, declarando que es contradictorio, pues en algunos casos tiene formas democráticas, en cambio en otros se mantiene un control autoritario que es característico de sistemas cerrados de organización, pero también existe una variante intermedia entre los dos. Las leyes en función de las OSC presentan una tendencia a incorporar la participación como una idea muy general, pero con un limitado alcance. Se puede constatar que, aunque se habla de un avance democrático, en realidad lo que se observa es que se hace necesario desarrollar más acciones con el fin de poder exigir nuevos espacios para la participación ciudadana.

En el 2014, según reporta el Registro Federal del Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), existían en México un total de 20,555 activas distribuidas por las 32 unidades federativas del país. Morelos por su parte se encontraba entonces entre las unidades federativas con más cantidad de por cada cien mil habitantes, contando específicamente con 28 por cada cien mil habitantes. En la actualidad, según el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2018) existen en México un total de 41 334 OSC, de las cuales 32 006 se encuentran activas y con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni). En el Estado de Morelos existen 1031 OSC, de las cuales 994 cuentan con CLUNI.

El Estado de Morelos, según el Almanaque de la Sociedad Civil Mexicana 2012, cuenta con municipios donde existe una gran representación de OSC registradas. En este Estado se manifiestan dos situaciones: por un lado, se puede apreciar que la mayor cantidad se concentran alrededor de la capital, es decir Cuernavaca y sus alrededores (Jiutepec, Temixco, Tepoztlán, Emiliano Zapata y Cuautla), entre los seis municipios se concentran el 76.7% del total del Estado. Por otro lado, Morelos al igual que otros Estados concentra la mayor cantidad de OSC en los alrededores del Distrito Federal, por lo que se puede decir que en la periferia de la capital de la república se concentra una gran zona organizaciones de este tipo.

Cabe reflejar que en el estado de Morelos la violencia se convierte en un factor a tomar en cuenta, pues la percepción de violencia en esta zona es la segunda más alta del país según refiere el Almanaque 2012 (7.7, en una escala de 0 a 10), sin embargo, solo se identificó en esta zona una organización dedicada a temas de violencia. Morelos es el estado en el que más OSC se dedican a la atención de las personas de la tercera edad, debido a que un poco más del 10% de su población se encuentra en este grupo etario. Cuernavaca es la ciudad donde existe la mayor cantidad de organizaciones registradas con un total de 155 OSC que representan el 46.7 % de las existentes en el estado de Morelos (Aguayo y Peña, 2012).

### **3.3- Características, comportamientos y procesos organizativos de las OSC**

Las OSC constituyen un sector muy heterogéneo, esto se debe a que en su interior coexisten diferentes modalidades de contratación: voluntarios, remunerados, socios, etc. Sin duda es esta una de las características que hacen de este tipo de organizaciones no encuentren analogía con el resto de los sectores: público y privado.

Existen otras características que diferencian a las OSC del resto de los sectores: extensión de la jornada de trabajo de los remunerados, tipos de contratación, motivaciones,

compensaciones, etc. Con relación a la extensión de las jornadas de trabajo de los remunerados, esta autora señala que se puede observar que una pequeña representación de los mismos cumple jornadas de tiempo completo y el resto trabaja tiempo parcial. Si se vincula lo anterior a los tipos de contratos se evidencia una variedad de modalidades que van desde trabajo de tiempo completo e indefinido (tipo de contrato similar al que se utiliza en el sector privado) hasta el contrato temporal de tiempo parcial (tipo de contrato utilizado para pactar servicios de consultorías) (Girardo, 2010).

En el año 2003 esta autora reconoce en las motivaciones otra de las características importantes para las OSC y las identifica como elemento movilizador de las personas que integran estas instituciones (Girardo, 2003).

Las motivaciones se pueden clasificar en indirectas que son aquellas expresan la intención de intervenir en cuestiones que afectan la sociedad y el medio ambiente (racismo, cultura de paz, desastres naturales), las directas tienen un impacto en la resolución de problemas específicos y cercanos a las personas (mejoras en la condición de discapacidad, inclusión social de niños, etcétera).

La motivación suele tener además vinculación a aspectos más psicológicos e individuales que evidencian que muchas de las personas que integran las OSC o participan en ellas por lo general responden a la necesidad de construir/fortalecer su identidad y de pertenecer a lugares significativos (Girardo, 2003).

Algunos autores intentan definir las OSC exponiendo características a su juicio relevantes.

Verduzco (2001) refiere que el sector no lucrativo está formado por organizaciones con las siguientes características: son entidades organizadas, de carácter privado, autónomas sobre sus actividades, que no distribuyen ganancias a sus socios de las actividades realizadas, y que pueden contar con personal voluntario.

Acotto (2003, p. 26) entiende por OSC a “organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales, grupales o colectivas”.

Girardo (2010) presenta a las OSC como la parte organizada de la sociedad civil que se manifiestan como actores sociales y luchan por cambiar las relaciones de poder por medio del desarrollo y el cumplimiento de los derechos humanos. Operan sin fines de lucro en la organización y realización de la oferta de bienes y servicios dirigidos a los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía.

Converso y Piccardo (2003) por su parte hacen notar que para caracterizar este tipo de organizaciones debe tomarse en cuenta lo relativo a: motivación de los actores, vínculos de los individuos con la organización y con el resto de los integrantes que conforman la misma, gobierno de la organización y relación con el resto de las organizaciones, con el estado y con el mercado.

Estudian las OSC con la finalidad de comprender sus procesos organizativos y el comportamiento de sus miembros. Declaran que estas operan en una lógica de beneficio diferente pues no buscan alcanzar o aumentar su rendimiento económico y sus integrantes no persiguen retribución por el desempeño de su labor, son voluntarios. Se vinculan a la ley como formas jurídicas democráticas.

El proyecto por el cual se originan suele estar relacionado en la mayoría de los casos a valores, principios, ideales de cambio, mejora social, entre otros, lo que conduce a definir sus servicios como bienes que se crean de la relación social con otros. Esto permite a los miembros otorgar a su propio tiempo un sentido de compromiso social y laboral, trabajar en el entorno laboral de acuerdo con sus propios impulsos ideales para obtener gratificaciones asociadas a su comportamiento pro social.



En su mayoría son entidades sociales donde sus miembros pueden obtener satisfacciones gracias a su compromiso social y a la relación de ayuda que brindan, pero al mismo tiempo están sujetos a un trabajo precario y en riesgo de auto explotación (Converso y Piccardo, 2003).

El INEGI define a las instituciones sin fines de lucro como organizaciones sociales no lucrativas por ley o por costumbre que, al no perseguir beneficios, no distribuyen los excedentes que pudieron generar, sus decisiones y gestión son institucionalmente autónomas y separadas del gobierno además de no imponer coercitivamente la participación en ellas (INEGI, 2012).

Castañeda (2013), basándose en el estudio de otros autores, caracteriza las OSC en cuanto a posicionamiento social y político y al financiamiento.

En cuanto a posicionamiento social y político, hace notar que las OSC se definen como colectivos independientes ajenos a entidades gubernamentales y partidistas, que, a diferencia de los partidos, su meta no es tomar el poder, aunque pueden colaborar contribuyendo en la democratización del país. Suelen ser autónomas, cuentan con reglamentos, estatutos y procedimientos propios.

Gracias a su bagaje de experiencias y conocimientos pueden participar en el debate de las políticas públicas relacionadas con su segmento territorial y social del trabajo.

Se integran en un primer momento para impulsar acciones a favor de sus intereses generalmente relacionados con la defensa y promoción de derechos. Trabajan en red prestando servicios sociales basados en principios de solidaridad y cooperación.

Por su función social son depositarias de confianza al valorarse su papel en beneficios de excluidos. Motivan la adscripción voluntaria de colaboradores y aliados.

Tomando en cuenta el financiamiento, evidencia que no tienen ánimo de lucro, función comercial ni beneficio. El origen de su financiamiento es variable y puede provenir de recursos públicos y privados por los cuales concursan. El recurso captado se transfiere en forma de trabajo

social de acuerdo con su orientación y misión. Son en su mayoría prestadores de servicios sociales que deberían ser cubiertos por el Estado (Castañeda, 2013).

Las OSC, según exponen Girardo y Mochi (2012), enfrentan también debilidades en su funcionamiento que condicionan sus posibilidades de alcanzar metas de eficiencia, permanencia en el tiempo, transparencia, etcétera. Entre estas debilidades se encuentran:

- La incertidumbre sobre la capacidad de financiamiento lo cual condiciona su supervivencia y la realización de sus proyectos.
- El protagonismo que se le otorga a los líderes fundadores, a quienes se le adjudican atributos que tienen un impacto negativo en la democracia dentro de las mismas organizaciones.
- Falta inversión en la profesionalización de sus miembros (Girardo y Mochi, 2012).

Estas organizaciones pueden convertirse en generadoras de empleo a medida que satisfacen necesidades sociales. Guadarrama y Girardo (2008), en una primera exploración al respecto consideraron como activos en la generación de empleo los siguientes:

- La modalidad de adscripción del personal voluntario o remunerado.
- El tipo de contratación del personal: permanente, por tiempo determinado, por trabajo provisional, por cuenta propia, voluntario, remunerado.
- La formalidad o informalidad del empleo.
- El perfil profesional del trabajador.
- El tipo de actividad profesional que desarrolla.
- La capacitación, el entrenamiento del personal y los servicios que brindan.
- Los soportes financieros que limitan o incentivan distintas modalidades de empleo (Guadarrama y Girardo, 2008).

Las personas que conforman los equipos en las OSC acostumbran a tener una visión propia de la realidad, basada en ideales. Se evidencia entre ellos un fuerte apoyo mutuo, pero no todos los que quieren formar parte son aceptados en su seno, para ellos es necesario tener cierto currículo social y actuar y comportarse de acuerdo con la cultura organizativa dominante. En algunos casos se marcan diferencias de consideración entre los que están dentro del grupo y los eventuales.

En este sector existe una elevada exigencia de coherencia de los líderes, se les pide que demuestren una gran calidad humana sin distorsiones entre sus valores personales y los de la organización. Las personas que laboran en las OSC, ya sea como voluntarios o personal remunerado, lo hacen desde la convicción de que vale la pena dedicar su alma y cuerpo a trabajar por el propósito que les congrega. Es por lo general un colectivo que se implica intensamente en la causa con una motivación que debe estar acompañada y cuidada por la organización (Hernández, Herrera y Chávez, 2015).

En estas organizaciones suelen coexistir individuos con necesidades, objetivos, roles y lazos muy diversos en relación con la organización, el ejemplo más representativo de estas diferencias es precisamente la existencia de personal voluntario y personal remunerado. A continuación, se exponen algunas características del trabajador voluntario.

El voluntariado es la acción promovida por una actitud de solidaridad libre hacia los sujetos y debilidades sociales y las necesidades expresadas por ellos. El voluntario tiene en la mayoría de las OSC una alta representatividad. Suele llamarse voluntarios a aquellos que ofrecen su trabajo y proporcionan su tiempo y talento en contextos organizacionales, cuyas acciones y decisiones se basan en la atención a los demás de forma gratuita. La presencia o ausencia de un vínculo económico entre los individuos y la organización es un elemento que requiere distinción entre los

procesos motivacionales de los voluntarios y de los otros empleados (Converso y Piccardo, 2003).

Estas actitudes se traducen en implementación de formas de ayuda y solución práctica a problemas por parte de personas que ponen su tiempo y sus habilidades de forma gratuita a disposición de otras personas necesitadas. El voluntariado se caracteriza por la falta de un incentivo monetario asociado a la necesidad de organizar el comportamiento de sus miembros para proporcionar los beneficios de un determinado servicio.

La motivación suele ser una importante manifestación del vínculo entre el voluntario y la organización, una forma de intercambio en ausencia de la dimensión económica y un aspecto en el que es posible intervenir en la orientación y coordinación de las actividades de los voluntarios.

En las OSC, el liderazgo es entendido como el grupo de personas que llevan adelante el propósito de la organización. Se le reconoce como liderazgo social y está asociado a la trayectoria de las personas promotoras de estas organizaciones que actúan con una vocación de transformación social. El liderazgo social estudiado por Hernández, Herrera y Chávez (2015) tiene una serie de características entre las que se encuentran:

- Promueve causas y temas sociales desde una voluntad de unir a muchas personas para que pasen a ser abanderados de la misma. Tienen el reto de cohesionar a personas con ideologías plurales que están dispuestas a movilizarse y colaborar por una misma causa, para lo cual usan la fuerza aglutinadora de su misión y los valores de su organización.
- Inspira, sabe aprovechar la capacidad motivadora de una misión compartida: la razón de ser de su organización y el por qué y el para qué de sus actuaciones.
- Fomenta los valores de la organización tanto los relacionados con su misión: justicia social, solidaridad, respeto a los derechos fundamentales, como los relacionados con la forma de ser y de hacer de la organización: independencia política y económica, trabajo

en equipo y espíritu de servicio, el rigor y la calidad de las actuaciones o la voluntad de colaboración con otras organizaciones.

El liderazgo social podría y debería ser transformador, pero en ocasiones las OSC se plantean metas demasiado ambiciosas lo que dificulta el logro de estas transformaciones pues no cuentan con los recursos y las capacidades para hacerlo. Sus objetivos suelen ser demasiado amplios y no siempre se priorizan suficientemente los objetivos concretos de sus planes de actuación. Para llevar a cabo una labor transformadora en el interior de las OSC suele ser necesario un liderazgo transformador focalizado. Que identifique cual va a ser su terreno de actuación y le permita aterrizar los grandes objetivos a acciones determinadas y permitan que la transformación se vaya dando.

Los líderes sociales son hombres y mujeres con gran empeño de transformación social, que luchan con determinación durante mucho tiempo y con gran convicción por una misión concreta. Tienen una gran capacidad comunicativa que les permite inspirar, seducir y movilizar a un número cada vez mayor de personas. También se les conoce como líderes fuertes.

Los líderes fuertes en ocasiones tienen un comportamiento dual, dominan en exceso las organizaciones y generan un síndrome de dependencia de la OSC respecto a su elevada presencia y actuación. Les cuesta mucho delegar y repartir el liderazgo y tienen un fuerte sentimiento de propiedad de la organización bajo la justificación de que han sido sus fundadores.

Esta situación les impide ser transparentes y saber rendir cuentas de su gestión. Su estilo es patriarcal o matriarcal basado en la afinidad en las relaciones personales. Acostumbran a tener equipos de trabajo muy fieles, al menos una parte de ellos. Al mismo tiempo soportan mal las críticas y no siempre aceptan propuestas que difieran de las suyas.

Los líderes sociales en las OSC son personas que tienen una tarea determinante en sus comunidades, por lo general ni siquiera son conocidos más allá de su círculo de influencia que

por lo general es reducido. Sin embargo, suelen ser personajes vitales y relevantes para las personas con las que colaboran y para los ideales y propósitos que defienden. Son personas que han sido claves para inspirar a otras personas que con el tiempo se han convertido también en líderes sociales. Se convierten en referente de las personas que tienen cerca.

La mayoría de los líderes sociales trabajan jornadas muy largas, con limitación de recursos, en circunstancias precarias para ayudar a las personas más desfavorecidas por ello experimentan a diario la impotencia que supone no disponer de los recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo su misión. Entre las características más importantes que deberían ostentar estos encontramos: la empatía, la motivación personal y colectiva y la resistencia a la frustración (Hernández, Herrera y Chávez, 2015).

Estos autores realizan una investigación cualitativa en seis organizaciones de la sociedad civil del Estado de México donde analizan sus capacidades para implementar acciones de mejora en las condiciones de vida de su población beneficiaria. Los resultados obtenidos destacan el liderazgo, el compromiso de sus fundadoras así como las estrategias de gestión como sus principales capacidades. Describen el liderazgo de las fundadoras con las siguientes características:

- La motivación inicial para la creación de las OSC se vincula a diversas razones entre las que se pueden mencionar la indignación y la impotencia que les genera su entorno social como las más representativas en esta muestra.
- La retribución económica no es, en ninguno de los casos, la que promueve su desempeño como líderes en estas organizaciones sino la trascendencia de sus acciones y el agradecimiento de las personas beneficiadas.

- Para la mayoría, el estar al frente de una organización simboliza el cumplimiento de una tarea, un estilo de vida, una forma de colaborar con la sociedad surgiendo así una combinación entre el compromiso personal y la conciencia social.
- Su principal limitación es la falta de recursos económicos y la dificultad para obtenerlos de las instituciones y programas del gobierno.
- Describen sus funciones en las OSC como un proyecto de vida, generador de satisfacción y desarrollo personal. Encuentra mayor compensación en las motivaciones individuales y psicosociales que en las económicas, tal y como lo menciona Girardo (2010) al referirse al significado del trabajo.
- Las OSC representan para ellas el lugar donde tienen la oportunidad de ser útiles, de colaborar con su país estando cerca de sus familias, donde pueden lograr desde el empoderamiento de la mujer hasta mejoras en la calidad de vida de las comunidades obteniendo beneficios más afectivos que materiales (Hernández, Herrera y Chávez, 2015).

La exploración y análisis crítico de los constructos antes mencionados permitió comprender y analizar la problemática que se describe a continuación en el planteamiento del problema.

## **Capítulo IV: Planteamiento y justificación del problema**

El presente estudio nace del reconocimiento de ciertas problemáticas que están haciendo difícil la gestión y la convivencia dentro de la organización por parte de la directora operativa de la Asociación Civil Unidos, AC.

Unidos Cuernavaca es una OSC con sede en la ciudad de Cuernavaca (Estado de Morelos, México), cuya misión es transformar la actitud de la sociedad para la aceptación de las personas con discapacidad mediante la interacción alegre y la creación de redes sociales (Unidos, 2016).

Surge en septiembre de 2003 a partir de la experiencia personal de su directora al tener una hija con discapacidad. Esta experiencia los lleva a adentrarse en la convivencia de las familias especiales, por lo que en la búsqueda de comunicar su experiencia en el trato con las personas con discapacidad encuentra el modelo social de Unidos somos iguales con sede en Monterrey, fundado desde 1987.

La principal acción de esta organización es la planeación, diseño y desarrollo de actividades de integración en las que las personas con discapacidad y los jóvenes voluntarios conviven en lugares públicos causando una transformación social, eliminando el miedo hacia la discapacidad y demostrando con el ejemplo que la convivencia es posible, mientras ambos crecen y se enriquecen.

Incluyen entre sus actividades, pláticas, conferencias y talleres en las escuelas y empresas para extender el mensaje de Unidos a más personas. Su plan de acción anual incluye dos programas de actividades principales (invierno y verano) y actividades complementarias entre programas (Kplanes, Best body, etc.).

Un programa es un conjunto de actividades a realizar en las etapas de invierno o de verano que incluye capacitación del personal voluntario y por lo general tiene una duración de aproximadamente 4 semanas.



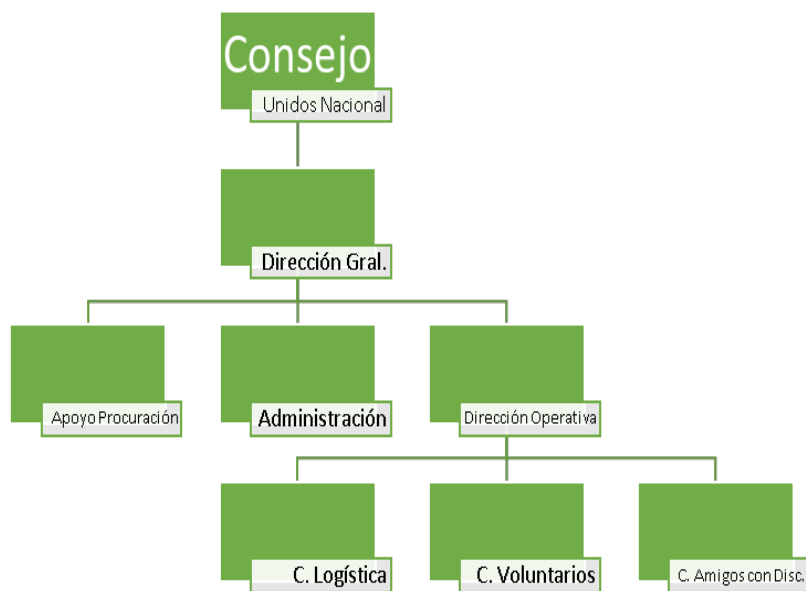
Está integrada por siete personas en calidad de remunerados y una variable cantidad de voluntarios, divididos entre staff y aliados. Entre los que reciben remuneración se encuentran los siguientes cargos:

- Dirección General
- Administración
- Coordinador de Logística
- Coordinador de Amigos con Discapacidad
- Apoyo y procuración de fondos
- Dirección Operativa
- Coordinador de Voluntarios

La figura 1 muestra las relaciones jerárquicas entre sus integrantes.

Figura 1

*Organigrama de la organización*



*Fuente: Manual de la Organización*

El personal voluntario lo conforman el staff y los aliados. Staff son aquellos voluntarios que se han mantenido colaborando con la organización a los largo de los años de forma estable y

que realizan funciones de apoyo a la gestión. Aliados es el término para designar el personal voluntario que fluctúa de un programa a otro, cuya función es ejecutar las tareas que le sean asignadas, se relacionan permanentemente con la población beneficiaria.

La población beneficiaria está compuesta por personas con discapacidad (física o motora, visual, sensorial, auditiva, intelectual o mental). La cantidad y variedad de esta población fluctúa en cada programa. Son contactados por medio de charlas en las propias escuelas de personas con discapacidad y por las promociones que hacen circular en las redes sociales.

El surgimiento de una serie de situaciones problemáticas que dificultan el óptimo desarrollo de su gestión y cumplimiento de sus actividades sumado al deterioro de las relaciones entre los colaboradores genera la necesidad de buscar asesoría externa para tomar acciones al respecto.

Su directora operativa reconoce la existencia de mucha presión en el trabajo que en no pocas ocasiones ha provocado estrés entre sus miembros creando roces y discrepancias.

Describe que la relación entre todos es de mucha confianza, considera que la comunicación es adecuada tanto entre los coordinadores como entre los miembros del voluntariado (staff o aliados) y las personas con discapacidad. Aunque señala que en ocasiones el hecho de ser amigos y tener determinada confianza hace que se presenten conductas inadecuadas que hacen poco viable el éxito de sus proyectos.

Puntualiza que entre coordinadores y miembros del staff existe una relación más amistosa y cercana debido al tiempo que llevan colaborando juntos, pero destaca que con frecuencia ha habido que definir las escalas de mando por adjudicarse el derecho de tomar decisiones sin consultar.

Comenta que la organización intenta promover en el staff recursos y habilidades para la solución de los conflictos emergentes durante el desarrollo de los programas y actividades, pero

señala que la toma de decisiones no les corresponde a ellos, tienen que consultar cualquier decisión.

Finalmente expone que este y otros temas relacionados con la gestión han sido analizados de conjunto con los miembros de la organización en juntas y actividades de retroalimentación sin que se hayan logrado cambios positivos: continuamente surgen dificultades en el trabajo, roces entre compañeros e incumplimiento de actividades que afectan directamente los proyectos que allí realizan. De esta manera quedó expuesta la problemática que según la directora operativa estaba teniendo influencia en el desempeño de los miembros y en la gestión dentro de la organización.

La situación antes descrita motivó la realización de dos estudios encaminados a conocer el estado real de las cosas que estaban sucediendo en la organización y las causas que las originaron. Uno enfocado en conocer las características de la organización por medio de un acercamiento a su cultura para poder explorar los aspectos de ella que tienen incidencia negativa en el desarrollo de sus funciones. El otro encaminado a detectar los factores psicosociales en el trabajo que se involucran en la situación descrita.

La finalidad de ambos estudios fue diseñar una propuesta de intervención para contribuir a una mejora en el desempeño de la organización.

Los estudiantes involucrados en estos proyectos forman parte de la Generación 2016 de Maestría en Psicología de la Facultad de Psicología en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Ambos estudios se incorporan a una investigación que desde hace un tiempo ha desarrollado un grupo de investigadores dirigidos por la Dra. Hindrichs, directora de ambas tesis, que busca promover el bienestar organizacional y el fortalecimiento interno y externo de las OSC en Morelos.

Desde el punto de vista económico el fortalecimiento de la gestión en el contexto de las OSC puede resultar vital toda vez que del aprovechamiento de los recursos a los que tienen acceso suele depender el seguir obteniendo financiamiento para sus proyectos futuros. Por ello lograr el óptimo desempeño de la organización puede tener un impacto positivo al momento de obtener recursos, sin menospreciar el hecho de que las buenas condiciones y relaciones de trabajo tienen también una influencia positiva en el ambiente laboral.

Los estudios que se suelen encontrar de las OSC, en su mayoría, se enfocan en el impacto y efectividad de sus proyectos en las poblaciones beneficiarias (Hindrichs, Bautista y Matías, 2012) o en las características de sus líderes y del personal que las conforman. Son relativamente escasos los trabajos enfocados a conocer, explicar y fortalecer su gestión y procesos organizativos.

Los estudios en las OSC resultan de dos perspectivas diferentes relacionadas con el enfoque de su análisis y sus propuestas. Una, está vinculada a las características de sus necesidades, motivación, valor e intercambio simbólico, solidaridad, actuación de sus miembros y valorización relacionada a sus formas de gestión y gobierno. La otra, hace énfasis en la necesidad de que las OSC a menudo adquieran o requieran de instrumentos, competencias y capacidades propias del sector lucrativo para a través de estos elementos superar o transformar los aspectos de informalidad y espontaneidad para el desarrollo de sus proyectos (Converso y Piccardo, 2003).

De todo lo anterior surgió la idea de explorar en los constructos gestión, justicia organizacional, liderazgo y factores psicosociales, con el objetivo de conocer las características de su cultura que servirán de base para orientar y acompañar a los miembros de Unidos Cuernavaca en el proceso de cambio de los estilos de dirección del cual fueron los principales protagonistas. El rol del consultor en este proceso se limitó a explicar y poner en perspectiva el análisis de las problemáticas y estrategias propuestas y a dar cuenta de cada una de las etapas del proceso de consultoría para dar respuesta a la siguiente *pregunta de investigación*:

¿Cómo se produce el cambio de los estilos de dirección en una OSC, que fundamenta el aprendizaje de los nuevos conocimientos y competencias necesarios para mejorar su gestión en las percepciones que sobre cultura organizacional, justicia organizacional, liderazgo, gestión, supervisión controlante y factores psicosociales en el trabajo tienen las personas que la integran, utilizando la Consultoría de Procesos?

La *hipótesis de trabajo* que acompañó el proceso de investigación e intervención fue: el análisis y comprensión de las percepciones en cuanto a características de la cultura, justicia organizacional, liderazgo, gestión, supervisión controlante y factores psicosociales en el trabajo que tienen los miembros de Unidos Cuernavaca, orienta el aprendizaje de los nuevos conocimientos y competencias hacia el cambio de los estilos de dirección desde la Consultoría de Procesos.

## **Capítulo V – Método: La investigación e intervención orientadas a la Consultoría de Procesos**

### **5.1- Objetivo general y objetivos específicos**

#### **5.1.1- Objetivo General**

Acompañar, desde la Consultoría de Procesos, el aprendizaje de conocimientos y competencias orientadas al cambio de los estilos de dirección en Unidos Cuernavaca desde la Consultoría de procesos.

#### **5.1.2- Objetivos específicos**

- Conocer y analizar las características de la cultura organizacional que influyen en los estilos de dirección por medio de la exploración de su gestión, liderazgo, percepción de justicia organizacional y factores psicosociales en el trabajo desde de la percepción de sus miembros.
- Establecer y desarrollar una relación de ayuda, desde la Consultoría de Procesos, para lograr el aprendizaje de conocimientos y competencias orientadas al cambio en los estilos de dirección.
- Documentar y realizar una reflexión crítica del proceso realizado a través de la sistematización de experiencias.

### **5.2- Diseño metodológico**

Se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo exploratorio, siguiendo la metodología descrita por Schein (1988) referente a la consultoría de procesos (CP), vinculada con algunas técnicas

propias de la investigación acción (IA) y la etnografía organizativa (EO) en la OSC Unidos Cuernavaca.

Schein (1988) define la CP como “el conjunto de actividades que realiza un consultor para ayudar a un cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos” (p. 33). La consultoría de procesos hace énfasis en ayudar a las organizaciones a ayudarse a ellas mismas.

Existen varias proyecciones que los consultores pueden realizar al ofrecer sus servicios dentro de una organización, entre ellas:

- ✓ Proporcionar información que no se tiene.
- ✓ Realizar un análisis de la información por medio de la utilización de medios complejos que no están al alcance de los clientes.
- ✓ Diagnosticar problemas organizacionales complicados.
- ✓ Capacitar para el empleo de modelos de diagnóstico que permita mejoras en la toma de decisiones.
- ✓ Brindar apoyo y ayudar a poner en práctica decisiones difíciles.

Schein (1988) señala que la presencia del consultor (investigador) adquiere importancia en esta metodología debido a que es frecuente que dentro de una organización existan determinadas necesidades que los propios integrantes de la misma no reconozcan o bien no logren determinar el tipo de ayuda que necesitan. Sin embargo, marca este detalle como más conveniente, pues plantea que el mejor momento para dar una consultoría es cuando las personas que necesitan ayuda se encuentran confundidas y no saben qué tipo de ayuda o consejo van a necesitar.

“La CP no da por hecho que el gerente o la organización saben cuál es el problema, que es lo que se necesita o lo que se debe hacer” (Schein, 1988, p. 23).

La CP viene a ser un período de orientación y colaboración que se ofrece a las organizaciones que enfrentan dificultades y no saben cuál es el problema ni el tipo de ayuda que deben buscar. Es en este momento donde adquiere importancia el modelo de consultoría de procesos.

Este modelo se caracteriza principalmente por la forma en que el consultor estructura la relación con el cliente, puede iniciar derivado de una solicitud de éste por requerir información que no le es posible adquirir por otra vía y realiza la invitación al consultor ya sea para que realice el diagnóstico o para pedirle ayuda de cualquier índole. Lo que se requiere para que el proceso inicie es la intención de mejorar por parte de la organización.

Es de vital importancia que el consultor explicita al cliente que solo le brindará ayuda en el proceso de resolución de su problema, pues el problema en cuestión nunca será del consultor, por tanto la solución del mismo necesita de la implicación activa del cliente.

En esta etapa inicial es factible que, en el supuesto caso de que se tenga un conocimiento amplio sobre el tema o problema a resolver, no se propongan soluciones a priori, pues se corre el riesgo de equivocaciones al no tomar en cuenta la influencia de los problemas culturales, políticos y personales de la organización, que solo se conocerá adentrándose en el contexto a estudiar.

Al respecto, Schein (1988) manifiesta que el proponer soluciones en este momento podría ser contraproducente. El cliente podría no estar en disposición de escucharlas llegando a negar, discutir y/o malinterpretar la propuesta realizada por el consultor, haciendo difícil la posibilidad de solucionar el problema.

Otra posibilidad de riesgo podría ser que el cliente reconozca el diagnóstico como certero, pero al no transitar el proceso de consultoría no aprenderá las habilidades necesarias para la resolución de sus problemas a futuro.



Una de las premisas claves de este modelo radica en que el cliente participe desde el momento del diagnóstico y hasta la solución del problema activamente con el objetivo de que aprenda a ver el problema por sí mismo y pueda colaborar en las alternativas para solucionarlo, ya que es él quien sabe que opciones serían posibles y funcionarían dentro de su cultura y situación.

Este trabajo de interrelación entre consultor y cliente tiene la finalidad de que este último adquiera habilidades necesarias para seguir en lo adelante resolviendo problemas cuando el consultor no esté presente. No necesariamente el consultor debe ser un experto para resolver el problema particular del cliente, lo que sí es necesario que el mismo sea experto en relaciones humanas y en los procesos para establecer y desarrollar una relación de ayuda.

Schein (1988) plantea que en las organizaciones por lo general los problemas que ocasionan malestar no suelen ser de índole técnico sino que involucran una o más personas. Tienen elementos organizacionales o de grupo, con implicación de suposiciones culturales, política, actitudes y valores personales y con influencia en las percepciones, sentimientos y juicios del cliente. Por ello se debe lograr el trabajo de conjunto cliente – consultor, pues solo a través de la colaboración entre ambos y con el resto de los miembros de la organización se logran identificar los problemas y se obtiene la correcta información sobre lo que ocurre, su significado y las causas que lo originan. Se debe encontrar información que esclarezca el problema y su solución.

El trabajo conjunto con el cliente implica que desde que el consultor comienza la etapa diagnóstica ya está interviniendo, su sola presencia dentro de la organización, la formulación de determinadas preguntas y el abordar ciertas problemáticas ya está teniendo un impacto dentro de la organización y está poniendo de manifiesto que existe un problema para lo que fue necesaria la presencia de un consultor.

He aquí el nexo de esta metodología con las técnicas utilizadas para el desarrollo de este estudio, es decir las propias de la etnografía y de la Investigación-Acción (IA).

Guber (2001) manifiesta que, en el método etnográfico, el investigador tiene la posibilidad de aproximarse al contexto objeto de estudio para conocerlo. La etnografía se puede utilizar como un método de investigación de terreno, en el cual se pueden utilizar encuestas, observación participante, entrevistas y otras técnicas para la recolección de datos. Al adoptar un enfoque etnográfico es posible llegar a conclusiones interpretativas acerca de lo que manifiestan y piensan los integrantes de una organización, donde se mezclan los conocimientos teóricos del investigador con las experiencias que va adquiriendo en su contacto prolongado con ellos (Guber, 2001).

Piccardo y Benozzo (1996) hacen notar la importancia que tiene la etnografía en la comprensión de la cultura organizacional, manifestando que tiene la capacidad de englobar una variedad de perspectivas encaminadas a enriquecer la investigación cualitativa.

Eberle y Maeder (1983) al referirse a la importancia que alcanza la etnografía en su época comentan que ésta se basa principalmente en la observación de cómo los actores trabajan, actúan e interactúan en su entorno natural a medida que efectúan sus actividades. Puntualizan que la etnografía organizacional es la descripción de la cultura y la vida cotidiana que comparten las personas en las organizaciones.

Brewer (en Cassell y Symon, 2004) plantea que los métodos etnográficos deben permitir el acceso a los significados y actividades sociales de las personas. Éstos implican una estrecha asociación y familiaridad con el entorno social, lo cual no significa necesariamente la participación real en el entorno. Es por ello que el repertorio de técnicas etnográficas incluye: entrevistas, análisis del discurso, documentos personales junto con la observación participante. Los métodos visuales como video, fotografía, cine e Internet ahora también se unen a la lista.

Por su parte, la Investigación Acción (IA) entra a formar parte de este estudio moldeando la forma en que se ejecutarán las acciones de intervención. El proceso de IA fue descrito por Lewin en 1946. Este autor manifiesta que es un proceso cíclico en el cual a partir de la recolección de datos se realiza una planeación, es decir se determinan los medios y objetivos para la acción, se produce la acción, durante la cual se realiza una nueva información que es evaluada originándose una nueva planeación que da comienzo a un nuevo ciclo.

La principal aportación de estos ciclos es la generación de posibles soluciones que nacen del intercambio o interacción de la población participante con el investigador en la búsqueda de un objetivo común, la transformación o el cambio organizacional (Lewin, 1946).

### **5.2.1- Escenario y Participantes.**

El escenario fue la sede de Cuernavaca de la OSC Unidos, descrita en el capítulo anterior. Los participantes fueron los miembros que integran el personal remunerado de la organización y un variado número de voluntarios miembros del staff que voluntariamente estuvieron dispuestos a colaborar.

### **5.2.2- Instrumentos y técnicas.**

En concordancia con el método etnográfico y la IA, en el presente trabajo se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

#### ***5.2.2.1- Técnicas etnográficas.***

Técnicas como la observación en el campo, las entrevistas semiestructuradas, etcétera hacen posible ver a la organización como la ven los “nativos” y comprender los procesos al interior de sus culturas (Piccardo y Benozzo, 1996). A partir de su propuesta se utilizaron en esta

investigación técnicas como: 1. Observación participante, 2. Entrevistas semi-estructuradas y 3. Análisis de documentos.

#### 1. Observación participante (OP)

Serrano (2014) refiere que por medio de esta técnica podemos dar cuenta de los “fenómenos sociales”, observando las características del contexto y las situaciones en las que estos ocurren. Este autor manifiesta que la OP se caracteriza por ser científica, en ella se realizan la observación, registro de los datos, interpretación y procesamiento de la información de manera sistemática utilizando como herramienta de registro el diario de campo. Otro aspecto que la caracteriza es el grado de control que el observador tiene sobre los fenómenos.

Gold (1958) declara que el observador participante es el que se ha inmerso en el campo y que realiza su función de observar entrando y saliendo del contexto a estudiar. A medida que transcurre el tiempo, se involucra con los “nativos” de forma tal que aquello que al inicio le parecía extraño ahora le resulta familiar, siendo esta última característica un riesgo importante a tomar en cuenta en la observación participante.

Con el propósito de lograr la objetividad en la observación, el investigador se mueve en un eje donde adopta diferentes posturas: observador completo, observador que participa, participante que observa y participante completo, cada una de estas posturas están relacionadas a la forma en la que esta interactuando con los participantes del estudio en un determinado momento (Gold, 1958). El uso de esta técnica permitirá adentrarnos en el contexto, así como interpretarlo y comprenderlo desde sus usos y costumbres.

#### 2. Entrevistas semi-estructuradas, focalizadas en explorar la cultura desde la percepción de los participantes (personal remunerado y staff).

El uso de la entrevista semi-estructurada permite la recopilación de información detallada debido a que la persona que informa comparte con el investigador oralmente sus conocimientos o vivencias sobre un tema específico o evento acaecido en su vida (Fontana y Frey, 2005).

La entrevista semiestructurada se mueve entre la entrevista estructurada y la no estructurada. En la misma se conocen las temáticas que serán abordadas pero el orden y la pertinencia de las preguntas van surgiendo del desarrollo mismo de la entrevista, por lo que se presenta como una conversación *face to face* entre el investigador y el participante cuya principal finalidad no es explicar un fenómeno sino comprenderlo (Vargas, 2012). Para la realización de las entrevistas se elaboró una guía donde se proponen las temáticas a investigar (Anexo 1).

### 3. Revisión de documentación de la organización

Se realizó la revisión del manual de la organización, plegables, documentos legales y otros muestra de los artefactos visibles de la cultura organizacional que describe Schein (1984) y que también mencionan Picardo y Benozzo (1996).

#### ***5.2.2.2- Aplicación de un cuestionario sobre factores psicosociales, justicia organizacional y supervisión controlante.***

Para la recolección de datos cuantitativos, se realizó la aplicación de un cuestionario que incluye:

1. Ficha sociodemográfica,
2. Dos inductores a respuesta abierta de factores psicosociales en el trabajo de riesgo y salutogénicos respectivamente (Hindrichs, Juárez-García, Girardo y Converso, 2016),
3. Adaptación de la escala de Justicia Organizacional (JO) percibida (Moorman, 1991) con sus tres dimensiones: de procedimientos (JP), distributiva (JD) e interrelacional (JI) (Hindrichs, Gerardo y Dimas, 2015),
4. Escala de Supervisión Controlante (Juárez-García, Hindrichs y Quezada-Díaz, 2015).

1. La ficha sociodemográfica sólo se utilizó registrar las características de los participantes en la etapa diagnóstica, incluyó la siguiente información :

- Edad
- Género
- Estado Civil
- Escolaridad
- Profesión
- Ocupación
- Tipo de trabajo que realiza
- Puesto
- Tipo de desempeño
- Área de desempeño
- Tiempo que trabaja en la organización
- Tiempo que trabaja en su puesto actual
- Remuneración promedio en un mes
- Tipo de Remuneración
- Otro trabajo fuera de la organización
- Experiencia de trabajo en otras organizaciones de la sociedad civil

2. Dos inductores de respuesta abierta de factores psicosociales

Cada participante debía manifestar los cinco aspectos más importantes que dentro de su trabajo le provocan malestar o tensión y los 5 aspectos que más le gustan o entusiasman de su trabajo, específicamente de su trabajo en esta OSC. Para todas las respuestas se pidió además marcar la frecuencia (desde 1 = rara vez o nunca a 5 = siempre, todos los días) con la cual se han

presentado estos aspectos en las últimas semanas (Hindrichs, Juárez-García, Girardo y Converso, 2016).

### 3. Aplicación de una adaptación de la Escala de Justicia Organizacional de Moorman (1991).

La escala de Justicia Organizacional, originalmente desarrollada por Moorman (1991), tiene una versión al español que fue utilizada por Zoghbi y Caamaño (2011) en profesores de enseñanza secundaria de un distrito de Gran Canaria (España). Las respuestas de ese estudio fueron registradas sobre una escala tipo Likert de 7 puntos, oscilando desde (1) “Máximo desacuerdo” a (7) “Máximo acuerdo”.

La Justicia Distributiva fue medida con cinco ítems que intentaban recoger las percepciones de los individuos del grado en que se sienten justamente recompensados por su organización.

La Justicia Procedimental fue calibrada mediante seis ítems que buscaban registros en las percepciones de equidad de los procedimientos organizacionales.

La dimensión de Justicia Interrelacional incluyó seis ítems para valorar si los procedimientos organizacionales fueron aplicados con respeto y justicia por parte de los supervisores.

La fiabilidad fue establecida a través del alfa de Cronbach puntuando 0.921, 0.961 y 0.949 en justicia distributiva, procedimental y interrelacional respectivamente (Zoghbi & Caamaño, 2011).

A partir de esta versión se realizó una adaptación que aún no se encuentra validada, pero que fue utilizada en un estudio realizado a 105 integrante de 10 OSC del estado de Morelos obteniéndose coeficientes de alfa de Cronbach de 0.815, 0.915 y 0.931 en las dimensiones de justicia distributiva, interrelacional y procedimental respectivamente (Hindrichs, Gerardo y Dimas, 2015). Las medias de frecuencia obtenidas en este estudio para cada dimensión fueron

2,86, 2,99 y 2,88 para justicia distributiva, interrelacional y procedimental respectivamente por lo cual se interpreta que los participantes en el estudio manifiestan estar de acuerdo con las condiciones de justicia organizacional existentes en su organización.

La adaptación consistió inicialmente en adecuar los ítems al lenguaje de las OSC, para luego, con la ayuda de traductor de lengua anglosajona con buen conocimiento del idioma español y por medio de la técnica de *backtranslation* realizar la traducción al idioma inglés.

La técnica de *backtranslation* puede definirse como el procedimiento por el cual un traductor o equipo de traductores profesionales interpretan un documento previamente traducido a otro idioma para volver al idioma original. Normalmente es realizado por un traductor o traductores que no habían sido previamente involucrados en el proyecto y que no tienen ningún conocimiento previo de los objetivos o de su contexto específico (Brislin, 1970).

Los ítems que finalmente se utilizaron son el resultado de la comparación de los ítems originales de Moorman (1991), la versión al español de Zoghbi y Caamaño (2011), la adaptación al lenguaje de las OSC y la traducción realizada mediante la técnica de *backtraslation*, ejemplo: las responsabilidades que asumo son reconocidas justamente (justicia distributiva), se me trata con amabilidad y consideración (justicia interrelacional), los procedimientos son adecuados para crear condiciones que permitan tomar buenas decisiones (justicia procedimental). La escala Likert utilizada en esta ocasión constó de cuatro puntos que van desde “No, totalmente en desacuerdo” hasta “Sí, totalmente de acuerdo” (Hindrichs, Gerardo y Dimas, 2015).

#### 4. Escala de Supervisión Controlante (Juárez-García, Hindrichs y Quezada-Díaz, 2015)

La escala está compuesta por siete ítems. Las opciones de respuesta se establecieron en formato Likert de 4 opciones: 1) No, totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo, 3) Estoy de acuerdo, y 4) Sí, completamente de acuerdo.



Fue validada en una muestra de 360 trabajadores del sector salud en el estado de Morelos. Para comprobar su consistencia interna, se calculó el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de .88, lo que representa una buena consistencia de la escala. El valor promedio de la escala en este estudio fue de 2.12, ello indica que la mayoría de los participantes contestaron estar en desacuerdo con la existencia de un ambiente de control riguroso.

Los ítems que la integran son:

- ✓ Pienso que en mi trabajo exageran con los castigos por ser impuntual.
- ✓ En mi trabajo todo el tiempo me presionan y vigilan de una manera desagradable.
- ✓ No me gusta la forma en que me piden las cosas en el trabajo.
- ✓ Creo que las reglas y normas que deben cumplir los empleados en la empresa son muy exageradas.
- ✓ En mi trabajo me presionan para hacer cosas que no me gustan o en las que no estoy de acuerdo.
- ✓ Siento que en mi trabajo me quieren controlar demasiado.
- ✓ Me gustaría sentirme más libre en mi trabajo.

### **5.3- Procedimiento**

Siguiendo la metodología de la Consultoría de Procesos, se diseñó el procedimiento para desarrollar este estudio. Constó de tres etapas, aisladas en este lugar para su mejor comprensión pero que ocurren de forma cíclica y dinámica.

#### **5.3.1- Acceso al campo**

El contacto inicial con la organización se produjo en el mes de agosto 2016 en una reunión de intercambio con la directora operativa donde se pudo conocer la situación que ya fue expuesta en

el planeamiento del problema. En esta ocasión se realizó verbalmente la propuesta inicial del proyecto de investigación y se coordinó un segundo contacto para exponer una propuesta concreta de cómo quedaría el diseño de la misma. De esta forma surge la planificación del procedimiento a seguir en esta investigación.

### **5.3.2- Etapa 1: Diagnóstico de la organización.**

En el mes de septiembre de 2016 se comenzó a participar en actividades desarrolladas por la OSC llevando registro en el diario de campo de las observaciones dirigidas a orientarnos dentro del contexto y conocer cómo desarrollan sus actividades, cómo se relacionan entre sí, en oficinas, con los aliados y población beneficiaria.

A partir de un cronograma de actividades se comenzó a interactuar con el resto de los integrantes de la OSC para visualizar como se interrelacionan entre sí y con la población beneficiaria (personas con discapacidad).

Luego de participar en diferentes actividades por espacio de aproximadamente un mes se programó la aplicación del cuestionario sobre factores psicosociales, justicia organizacional y supervisión controlante. Fue aplicado a 44 integrantes de la OSC a los que se les requirió la firma del consentimiento informado (Anexo 2). En algunos casos se hubo de solicitar además el consentimiento informado de los padres y el asentimiento de los participantes por ser menores de edad (Anexo 3). Participaron todos los miembros que estuvieron dispuestos voluntariamente a formar parte del estudio y se encontraban físicamente en las actividades donde se realizó la aplicación.

Se realizaron además como parte del diagnóstico 9 entrevistas a miembros remunerados dentro de la organización (3 coordinadores y 1 administrativo) y a miembros del staff (1 orientadora, 3 anfitriones y 1 líder de alterno).

Se organizó una actividad para dar a conocer los resultados del diagnóstico con la finalidad de mostrarles la forma en que perciben la organización así como las problemáticas que identifican en ella. Así finalizó la etapa de diagnóstico para dar paso a la siguiente etapa del proceso.

### **5.3.3- Etapa 2: Orientación y acompañamiento para el cambio (Intervención).**

#### ***5.3.3.1- Devolución participativa de los resultados.***

La devolución de los resultados del diagnóstico fue la actividad que dio inicio al proceso de intervención, tuvo lugar el 1 de julio de 2017 en las instalaciones del TecMilenio. Representó la primera reunión de intercambio con los miembros de la OSC donde se expusieron los resultados descriptivos obtenidos después del análisis de todas las técnicas.

Al inicio se realizó la exposición de los resultados del diagnóstico haciendo énfasis en los aspectos positivos y negativos interpretados a partir de sus respuestas. Posteriormente se les pidió que se separaran libremente en equipos de no más de 7 personas con la intención de que cada equipo realizará autorreflexión crítica de la interpretación realizada a sus respuestas en el cuestionario.

A los coordinadores se les orientó que formaran un equipo aparte, es decir que no se mezclaran con el resto de los participantes, con la intención de que no intervinieran en las opiniones del resto y para conocer su postura como dirigentes de la OSC.

En esta actividad se les dio la oportunidad a los diferentes equipos de que expusieran sus criterios de acuerdo al análisis de los resultados y también sus propuestas de mejora para hacer frente a las problemáticas que identificaron. Del análisis de sus criterios emergen las temáticas que fueron utilizadas posteriormente en el Taller de Aprendizaje Organizacional.

### **5.3.3.2- Taller de Aprendizaje Organizacional (Anexo 4).**

Para la realización del taller se escogieron como temáticas principales:

- Liderazgo y gestión de personas
- Trabajo en equipo y toma de decisiones

La primera sesión del taller estuvo dirigida a trabajar los temas de liderazgo y gestión de personas. Esta vez se utilizaron cuatro dinámicas para el desarrollo de la actividad: La telaraña (técnica didáctica de presentación), Juego de roles, Estilos de liderazgo y para el final un espacio de reflexión como cierre. Participaron 17 miembros, 4 coordinadores y 13 miembros del staff.

El segundo día de sesión del taller se trabajaron los temas de trabajo en equipo y toma de decisiones por medio de dinámicas encaminadas a reforzar su actual desempeño. Fueron utilizadas las siguientes técnicas didácticas: Los cubos solidarios, El mejor candidato, ¿Cómo deberíamos ser? e igual que el primer día un espacio final para reflexión como cierre de la actividad. Este día participaron 15 miembros, 12 staff y 3 coordinadores.

Así se cierra el proceso de intervención de este estudio. Al término de cada sesión se les pidió a los participantes que evaluaran la efectividad del taller exponiendo sus criterios acerca de las temáticas desarrolladas.

### **5.3.4- Etapa 3: Evaluación y seguimiento**

El seguimiento y la evaluación se realizaron, a lo largo de todo el proceso, por medio de la sistematización de experiencias (SE), cuya utilidad práctica está dada por la recuperación de las experiencias alcanzadas durante el estudio, en primera instancia y por la posibilidad de realizar

una reflexión crítica de lo acontecido en él. Serán expuestos para efectos de este estudio en el Capítulo de Discusión.

La SE puede definirse como:

Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, hace descubrir o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en él, como se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (Jara, 1994, p. 99)

Implica reflexionar y dar orden al desarrollo de los procesos de intervención en entornos sociales para generar una interpretación crítica sobre la práctica, que surge desde la práctica misma (Jara, 1994).

La generación de conocimientos que faciliten a sí mismos como a otros el camino hacia el cambio social es la principal finalidad que para la SE expone Sandoval-Ávila (2001).

El proceso de sistematización de experiencias comienza al definir quién será la persona encargada de la sistematización y en base a que fuentes se realizará la misma. Para ello resulta imprescindible que la persona escogida haya formado parte de la experiencia con la finalidad de que pueda dar cuenta del aprendizaje que se generó en el camino.

Se necesitan además llevar registros de la experiencia misma tales como: anotaciones, informes, diarios de campo, grabaciones, videos, fotografías, etc. Seguidamente se deberá definir para qué se quiere sistematizar, cuáles son las experiencias que serán sistematizadas y el enfoque con que se realizará la sistematización.

La recuperación del proceso vivido implica realizar una reconstrucción histórica de forma cronológica de la experiencia que nos permita ubicar, ordenar y clasificar con claridad los componentes del proceso. Reflexionar a fondo significa realizar un ejercicio de análisis sobre los

componentes de la experiencia reconstruida, inicialmente por separado y en conjunto, luego se realiza la interpretación crítica de la experiencia.

Es en este punto donde se confrontan las reflexiones surgidas con los planteamientos teóricos y con otras experiencias. Por último, se formulan las conclusiones y recomendaciones aterrizando las principales afirmaciones surgidas de la SE. Se deben reconocer los alcances y limitaciones de la experiencia y generar productos de comunicación con los que se haga llegar la información surgida a otros actores sociales (Jara, 1994).

Jara (2012) refiere que “al construir e interpretar la propia experiencia, los distintos actores son motivados a apropiarse críticamente de sus maneras de actuar, de pensar y de explicarse su rol y su proceso, sin limitarse a ver la ejecución del proceso”(p.66).

### **5.3.5- Cierre del proceso investigativo**

A modo de cierre se planificó hacer la exposición de la discusión y conclusiones de este estudio con todo el personal de la organización. Esta actividad fue pospuesta por ajustes en los tiempos de la organización, será efectuada posteriormente pero ya no quedará constancia de la misma en el cuerpo de este documento.

### **5.4- Procedimiento de análisis de los datos**

Para el análisis de los datos cualitativos se hizo uso de los procedimientos de categorización y codificación propuestos por Strauss y Corbin (2002) y las técnicas inductivo – deductivas del Template Analysis desarrolladas por King (2012). Con base en ellos se realizó el análisis de las entrevistas.

Se hizo la transcripción literal de cada una de ellas utilizando la tecnología Digital Voice para su posterior análisis de contenido.

Strauss y Corbin (2002) declaran que, desde el momento mismo de estar recopilando los datos, estos deben ser interpretados y analizados, ya que existe una vinculación entre ambas acciones que propicia que en las nuevas entrevistas se aborde o investigue sobre los temas que emergen de las ya realizadas a fin de conocer de manera integral el fenómeno que se describe.

Los incidentes, acontecimientos y sucesos que se evidencian se toman o se analizan como indicadores potenciales de fenómenos y se van señalizando como etiquetas.

Ante fenómenos similares se pueden ir agrupando estas etiquetas mediante la comparación constante en conceptos. Estos últimos, cuando corresponden al mismo fenómeno, pueden ser agrupados y formar categorías. No todos los conceptos forman categorías.

Las categorías son un nivel de análisis más alto y más abstracto que los conceptos, aunque se generan por un proceso analítico similar de comparación de similitudes y diferencias. Los autores refieren que las categorías son las piedras angulares de una teoría en desarrollo.

Con la información obtenida en las entrevistas se confeccionó un cuadro sinóptico de todas las entrevistas para de forma integral analizar temáticamente los fenómenos que emergen. Esta herramienta de análisis permitió comprender la cultura organizacional y evidenciar los fenómenos percibidos a los cuales no tendríamos acceso por medio de la observación participante.

El análisis de la discusión de los resultados del diagnóstico se realizó de forma similar al análisis de las entrevistas. La actividad fue grabada, transcrita y se analizaron los comentarios buscando las temáticas en torno a las que giraron sus comentarios. Todo con la finalidad de ajustar las dinámicas que se trabajaron en el taller de aprendizaje.

Las actividades del taller de aprendizaje fueron grabadas y se transcribieron literalmente las participaciones en ambas sesiones. Se analizaron e interpretaron sus comentarios respecto a cómo

se sintieron en cada una de las dinámicas desarrolladas y con su participación en el taller, así como sus opiniones acerca de la eficacia del mismo.

En el cuestionario se aplicaron dos formas de análisis, una para los datos cualitativos, específicamente las respuestas a los dos inductores de factores psicosociales y otra para los datos cuantitativos conformados por las respuestas a las escalas.

También el análisis de los factores psicosociales se realizó con base en los criterios propuestos por Strauss y Corbin (2002) expuestos anteriormente.

Paso 1. De forma explícita, se confeccionaron dos matrices de datos con todas las respuestas obtenidas de los dos inductores de factores psicosociales separándolos en dos pestañas de una hoja de cálculo en factores de riesgo y factores salutogénicos. El objetivo de construir estas matrices fue hacer posible tanto el trabajo ordenado de la información como la posterior transformación de las categorías emergentes en variables. Ambas matrices estaban formadas por 8 columnas: tal y como lo muestra la Tabla 3.

En la primera columna se ubicaron números consecutivos indicativos del número de las respuestas procesadas (No.), en la columna que sigue se colocaron los folios de cada participante (FOLIO), los cuales se repiten de acuerdo a la cantidad de respuestas dadas por cada uno. La siguiente columna contiene el número del riesgo según el orden en que los escribió cada participante; en la cuarta contiene la transcripción literal del riesgo. En la quinta columna se colocó la frecuencia atribuida a cada respuesta dada. Este mismo formato se le dio a la matriz de factores salutogénicos.

Paso 2: Se etiquetaron las respuestas formando dos niveles jerárquicos: microcategorías y macrocategorías. Las microcategorías buscan agrupar en un mismo concepto las respuestas, mientras que en las macro admiten mayor grado de abstracción y teorización, por ello se agrupan ahí un volumen de respuestas que fueron de utilidad para los posteriores análisis cuantitativos.



Para realizar estas, desde una perspectiva inductiva también se hizo uso de los procedimientos de categorización y codificación (Strauss y Corbin, 2002) así como la técnica del Template Analysis que hace referencia al uso de temáticas deductivas (King, 2012). Se calculó además la frecuencia de las macro categorías para conocer su representatividad en cada grupo de factores (columna 8 de la Tabla 3. Mediante un proceso interactivo de comparación constante entre la teoría y las categorías emergentes se fueron agrupando las respuestas.

Tabla 3

*Matriz de Datos para la codificación y categorización de los factores psicosociales*

<b>No.</b>	<b>FOLIO</b>	<b>Riesgo (número)</b>	<b>Riesgo (transcripción)</b>	<b>RieFreq (frecuencia)</b>	<b>Riesgo- microcategorías (Consenso)</b>	<b>Riesgo- macrocategorías (consenso)</b>	<b>Frecuencia</b>
1	13015	1	Planear las salidas	1	Planeación de actividades	06 Actividades de gestión	10
2	13015	2	Hacer llamadas	2	Hacer llamadas	06 Actividades de gestión	10
3	13015	3	No hay dinero suficiente	5	Falta de fondos	11 Falta de recursos (económicos, materiales y humanos)	6
4	13015	4	La falta de apoyo a los volus	4	Falta de apoyo a volus	16 Falta de Apoyo (social)	4
5	13015	5	Que los ACD no vayan	4	01.2 Inasistencia de amigos con discapacidad	01 Relación con beneficiarios	17
6	13016	1	Planear las salidas	4	Planeación de actividades	06 Actividades de gestión	10
7	13016	2	Hacer llamadas	3	Hacer llamadas	06 Actividades de gestión	10
8	13016	3	Que los voluntarios no me apoyen	2	Falta de Apoyo de los volus	16 Falta de Apoyo (social)	4
9	13016	4	Recaudar dinero	4	Recaudar dinero	17 Contenido del trabajo	3
10	13016	5	Que los amigos no vayan	4	01.2 Inasistencia de amigos con discapacidad	01 Relación con beneficiarios	17

*Fuente: Elaboración Propia con base en matriz de datos de factores psicosociales en el trabajo.*

Específicamente este proceso se realizó de la siguiente forma: los investigadores de los dos estudios antes mencionados realizaron el análisis e hicieron la categorización de las respuestas por su cuenta (codificación independiente). Posteriormente se reunieron con la directora de ambas tesis para discutir y concordar a cada respuesta la categoría otorgada. Este procedimiento abarcó varias sesiones de trabajo para la búsqueda de un consenso en los argumentos (columnas 6 y 7 de la Tabla 3, que representan las micro y macro categorías de consenso). Se detectaron algunas respuestas muy ambiguas que no fue posible ubicar o agrupar en ninguna categoría. Ejemplo de ello: mencionan como respuesta en los factores de riesgo la palabra “*tiempo*” pero no se hace referencia explícita a qué tiempo se refieren y por qué les provoca malestar. Por lo tanto las respuestas que cumplen con esta condición no se incluyen en ninguna categoría.

En el caso de las respuestas que lingüísticamente marcan dos conceptos separados por una preposición se duplicó e identificó en negritas cada concepto por separado dejando la numeración dada desde un inicio a la primera respuesta y a su duplicado ese mismo número pero agregándole (.1) para mantener visible el duplicado en la matriz, tal y como se puede observar en la tabla 4.

Para la realización del análisis cualitativo, se utilizó la agrupación de las macrocategorías como temáticas emergentes surgidas a partir de las palabras de los participantes. Estas fueron utilizadas para su comparación por medio de un cuadro sinóptico con el discurso de los entrevistados, buscando argumentar cualitativamente las temáticas emergentes.

Tabla 4

*Separación de dos conceptos en la Matriz de análisis de los factores psicosociales*

132	13039	5	<b>Que no lleguen aliados o amigos</b>	2	<b>Que no lleguen aliados</b>	03	Problemas con voluntarios
				01.1	Relación con		
132	13039	5	<b>Que no lleguen aliados o amigos</b>	2	beneficiarios	01	Relación con beneficiarios

*Fuente: Elaboración Propia con base en la matriz de factores psicosociales*

Finalmente se realizó la transformación en variables cuantitativas de las macrocategorías que se originaron de los factores de riesgo y salutogénicos con la finalidad de que estas formen parte integrante del análisis estadístico realizado en SPSS.

Para ello cada macrocategoría fue transformada en dos variables, una que contiene la frecuencia de exposición indicada por los participantes y en la otra se representa 1 o 0 en el caso en que el participante tiene al menos una respuesta atribuida a dicha categoría o no, respectivamente.

Para los casos donde se encontró que más de una respuesta es atribuida a determinada categoría, se decidió utilizar el cálculo de la media aritmética de sus frecuencias de exposición indicadas en sus diferentes respuestas.

Se realiza la captura de la matriz en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23, conservando sólo las columnas correspondientes al FOLIO y a las macro categorías transformadas en variables. Con estas variables se realizó el cálculo de las correlaciones de Spearman, cuya finalidad es la estimación de la relación o asociación entre dos variables ordinales no paramétricas. Este cálculo permitió comparar el tamaño de efecto de las correlaciones entre los factores psicosociales (de riesgo o salutogénicos) transformados en variables, las dimensiones de justicia y la escala de supervisión controlante.

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos del cuestionario se realizó tal y como lo indican Hernández, Fernández & Baptista (2010):

- ✓ Se confeccionó en una hoja de Excel (versión 2013) una matriz de datos para capturar las respuestas a las diferentes preguntas del cuestionario. Con el objetivo de validar la captura de los cuestionarios se realizó una doble captura, es decir se confeccionaron dos matrices captadas por personas diferentes y luego se realizó el cotejo de ambas para comparar si eran iguales.

- ✓ Se procedió por medio del sistema computacional Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23 al análisis de los datos correspondiente a las escalas de JO y SC. Este se realizó mediante el cálculo de frecuencias y promedios como parte de la estadística descriptiva de estas variables.

### **5.5- Consideraciones éticas**

En esta investigación se siguieron los criterios éticos que requieren los estudios cualitativos tanto en el diseño del estudio como en la recolección de datos. Estos requisitos están relacionados con:

- Aplicación del consentimiento informado.
- Manejo de la confidencialidad y
- Los posibles riesgos a los que se enfrentan los participantes del estudio (Sandin, 2003).

Consentimiento Informado (Anexo 2): Su finalidad es que los individuos acepten participar en la investigación siempre y cuando esta sea afín con sus valores, principios y con el interés que les despierta el aportar su experiencia frente al fenómeno estudiado, sin que su participación vaya a significar algún perjuicio moral. Los participantes además de estar de acuerdo con ser informantes deben estar al tanto de sus derechos y responsabilidades dentro de la investigación (Christians, 2000).

Cabe reflejar que en esta organización participan como voluntarios, menores de edad. En este caso se contó con el asentimiento informado (Anexo 3) de sus padres que los autorice a participar en el proceso de investigación, además del consentimiento informado.

Los códigos de ética hablan sobre la importancia que tiene la seguridad y resguardo de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación. La confidencialidad hace referencia al anonimato en la identidad de las personas participantes en el estudio y la privacidad con que se debe manejar la información obtenida (Tod, 2008).

De acuerdo a la confidencialidad es importante plantearse, desde el punto de vista ético, si puede ser que los informantes deseen ser identificados, si los centros donde se han realizado los estudios deben ser mencionados o no y cuándo dar reconocimiento a ciertas fuentes de información (Noroña – Peña, Moreno, Rojas & Malpica, 2012).

Queda claro que los hallazgos del estudio no deberán ser utilizados con fines diferentes a los se programaron inicialmente y serán entregados a la organización en la distintas sesiones de trabajo (Noroña – Peña, Moreno, Rojas & Malpica, 2012).

En la Observación Participante el investigador deberá conservar una mirada crítica para intentar armonizar su rol como “investigador” y el ser una persona próxima a la situación que intenta describir, comprender e interpretar (Sandin, 2003).

En las entrevistas el investigador debe respetar los silencios del participante evitando realizar interrupciones abruptas y altercados sobre lo que el otro quiere expresar; se busca que las personas puedan manifestar libremente sus emociones y percepciones en relación a sus experiencias al acerca del fenómeno estudiado (Mogollón y Navarret, 2006).

El empleo de herramientas como grabaciones de videos o audios resulta sumamente delicado. Puede suceder que durante el tiempo de grabación se haga referencia a eventos delicados o que se conozcan temáticas que no están incluidas en el objetivo de la investigación pero que resulten válidas para su enriquecimiento. En tal caso siempre se deben resaltar los criterios de confidencialidad, respeto y anonimato de los participantes (Bottorff, 2003).

Cuando se haga uso de grabaciones, ya sea de audio o video, es preciso exponer a los participantes el modo en que se manejará la información recolectada. El material que se genere de las diferentes técnicas utilizadas (grabaciones, entrevistas, observación o base de datos) debe resguardarse en archivos confidenciales con acceso restringido exclusivamente a los investigadores (Noroña – Peña, Moreno, Rojas & Malpica, 2012).



## **Capítulo VI – Resultados**

La aplicación de todas las técnicas descritas anteriormente generó un gran volumen de información que permitió el acercamiento a la realidad organizacional de esta institución. A continuación se describen los resultados después del proceso de análisis e interpretación de las diferentes técnicas.

### **6.1- Etapa 1: Diagnóstico de la Organización**

El primer acercamiento al escenario se produjo comenzando a interactuar con los miembros que trabajan en las oficinas. El contacto inicial ocurrió a finales del mes de agosto 2016 con la directora operativa. En esta primera sesión expresó su preocupación por algunos eventos que estaban ocurriendo en la organización descritos ya en el planteamiento del problema, manifestó su disposición e intención de colaborar con ambos estudios y se realizó la planificación de la primera etapa que consistió en el reconocimiento de su cultura organizacional.

El objetivo en esta etapa inicial fue participar en sus actividades y poder observar la dinámica de funcionamiento interno para lo cual fue necesario conocer la programación de sus actividades próximas.

#### **6.1.1 Observación Participante: Reconocimiento de los artefactos visibles**

A partir del mes de agosto 2016 se produjo el acercamiento inicial al escenario, únicamente utilizando la OP como primer intento de comprender como se manifiestan las relaciones entre los integrantes de la organización que laboran en las oficinas (coordinadores y personal administrativo).

Al principio resultó difícil entender la dinámica del comportamiento, las primeras impresiones giraban en torno a que existían entre los miembros actitudes amistosas que en

ocasiones parecía que propiciaban una mejor fluidez en sus actividades y en otras dificultaban su cumplimiento. Existe un trato informal y de confianza. La mayoría son personas muy jóvenes.

En un período aproximado de dos meses, dedicados exclusivamente a la observación, se pudo constatar algunas características visibles de la organización, tales: ubicación de sus oficinas, condiciones del local de trabajo, reglamento interno, entre otros.

Existen dos oficinas enclavadas en el área comercial del parque de Chapultepec, donde cada uno de los coordinadores tiene su propio cubículo equipado con computadora y material de oficina. Aunque siempre han tenido la intención de tener instalaciones propias hasta la fecha no ha sido posible y refieren que ese hecho en ocasiones les causa malestar porque en el parque hay ciertas reglamentaciones que van en contra de las óptimas condiciones de trabajo de las oficinas.

Un ejemplo concreto de ello es la imposibilidad de entrar con alimentos a la instalación, comprenden que la medida es adecuada pero en el sentido estricto a ellos los hace tener que salir del lugar de trabajo para consumir alimentos o quedarse varias horas sin comer por estar realizando una tarea que deben entregar.

Otro ejemplo es el horario, el parque tiene un horario de cierre y en ocasiones cuando están diseñando un programa, su horario se extiende hasta altas horas de la noche para sacar la tarea, entonces depende mucho del personal de seguridad si se los permite o no.

Tienen establecida una misión, trazan objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y cuentan también con un Manual de la Organización.

Se requiere del uso de uniforme que consiste en playera con el logotipo de la organización y jeans, aunque existe cierta flexibilidad en este aspecto pues su uso es obligatorio sólo cuando están en programa.



Las formas de contratación para el personal remunerado son diversas y de ellas dependen la duración de las jornadas de trabajo, el monto y las formas en que reciben la remuneración (salario u honorarios).

En relación a los horarios hay cierta flexibilidad tomando en cuenta que algunos alternan sus funciones con otras actividades (profesiones, estudios universitarios, etc.).

Generalmente hacen uso de las redes sociales para comunicarse con los aliados, las personas con discapacidad y para dar a conocer su trabajo (recurso publicitario).

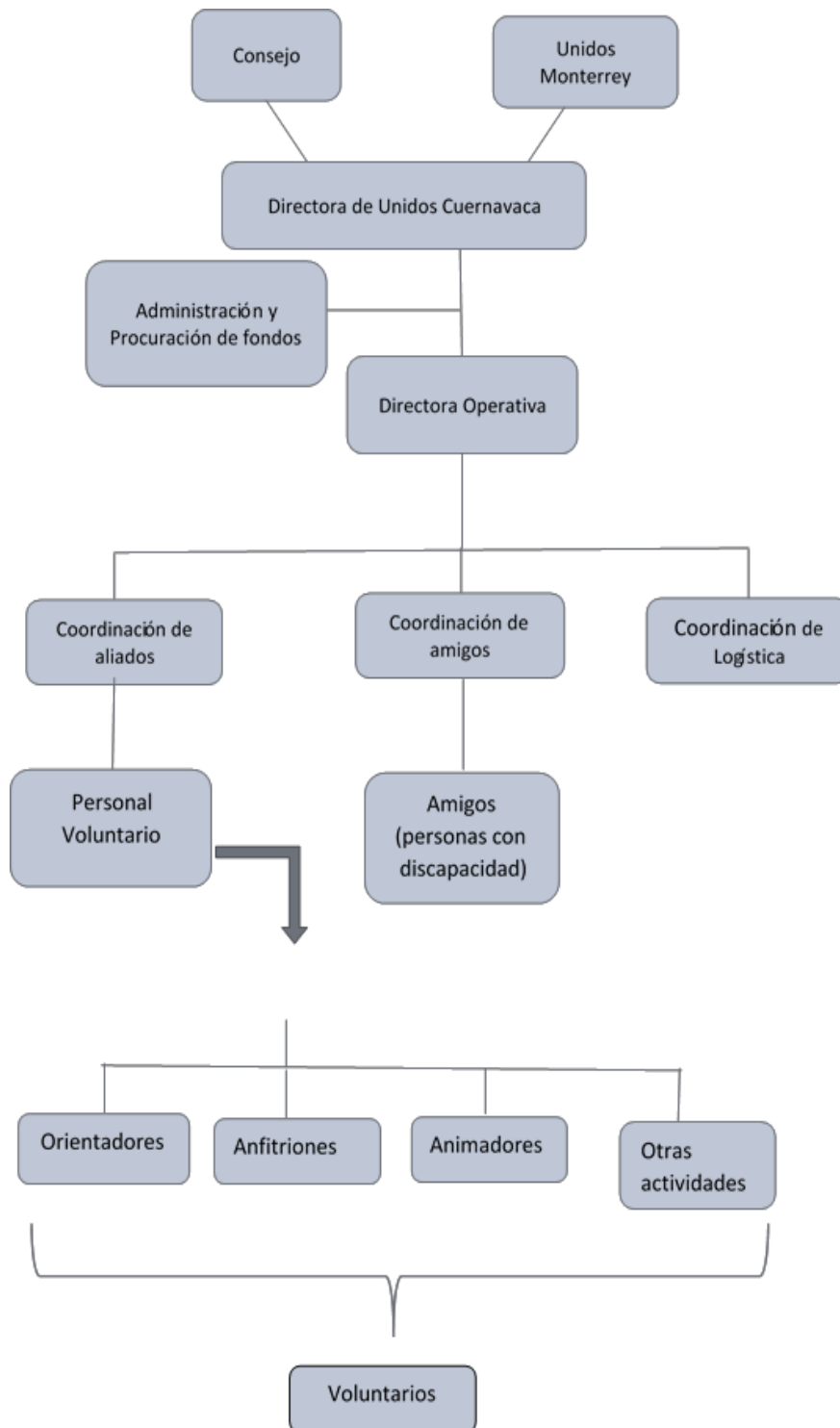
Sus actividades se pueden describir como paseos divertidos a diferentes lugares acompañados de personas con discapacidad.

En las actividades, se forman pequeños grupos que se reúnen en su gran mayoría por afinidad. Aunque hay que señalar que se organizan y subdividen formalmente en pequeños grupos que se establecen de acuerdo al rango de edad de las personas con discapacidad y que identifican con diferentes colores. Cada color tiene 2 orientadores, un número indistinto de personal voluntario asignado y de personas con discapacidad. Los colores son asesorados y supervisados por el personal que forma parte del staff.

Para comprender un poco como se organizan los miembros dentro de la OSC se diseñó el organigrama que se expone en la Figura 2.

Aunque no existe formalmente una estructura jerárquica dentro de los voluntarios, se observa que los que forman parte del staff realizan tareas más relacionadas a funciones administrativas y de organización de las actividades, un poco alejadas del contacto directo con las personas con discapacidad. Sus acciones están más relacionadas a la supervisión de las labores que realizan los voluntarios y al óptimo progreso de las actividades, situación que en ocasiones incomoda a algunos miembros de nuevo ingreso y para quien observa resulta peculiar.

Figura 2

Organigrama de Unidos

*Fuente: Elaboración Propia con base en mi percepción de cómo se organizan dentro de la organización*

Las primeras impresiones acerca del funcionamiento de la organización, basadas exclusivamente observación participante generaron una serie de interrogantes que requieren de la aplicación de otras técnicas. En esta etapa pasamos de ser simples personas que observan a ser observadores activos que participan e influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. Algunas de esas interrogantes fueron:

- ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en sentido vertical y horizontal?
- ¿Cuáles son las funciones individuales y colectivas de población que se observa?
- ¿Cómo se produce la toma de decisiones en esta organización?
- ¿Cómo describen los miembros de Unidos su organización, cuáles son los aspectos que los motivan y cuáles les provocan malestar?

Para dar respuesta a éstas y otras interrogantes se decidió la aplicación del cuestionario y la realización de entrevistas, con el objetivo de conocer sus percepciones acerca del funcionamiento de la organización.

### **6.1.2- Resultados del Cuestionario de Factores Psicosociales que incluye las escalas de Justicia Organizacional y Supervisión Controlante.**

Inicialmente se les aplicó a 24 participantes en el mes de octubre de 2016 llegando a un total de 44 miembros de la organización en el mes de marzo del 2017. Las demoras en completar la muestra para el análisis del cuestionario se debieron a la imposibilidad de concretar los tiempos con los participantes. Este contratiempo retrasó considerablemente el proceso de análisis de los resultados del cuestionario.

Para describir a los participantes a los que se les aplicó el cuestionario se puede decir que el rango de edad está entre los 14 y los 31 años. Las mujeres representan el 77% y los hombres el

23%, aspecto este representativo de la población en general. En relación al nivel escolar, el 57% se encuentra a nivel licenciatura y el 41% a nivel preparatoria – bachiller. En su mayoría son estudiantes (72%). De acuerdo al trabajo que realizan dentro de la organización, el 39% refiere ser staff, 36% son orientadores, 14% son anfitriones, 9% son coordinadores y el 2% administrador – procurador de fondos.

En cuanto al tipo de desempeño que tienen en la OSC encontramos que: 78% son voluntarios, 14 % son trabajadores remunerados, 5% se encuentran en servicio social y un 3% es practicante.

De los trabajadores remunerados un 71% recibe salario y un 29% recibe honorarios. La remuneración promedio mensual asciende a \$5100 pesos mexicanos, siendo el mínimo \$2 500 pesos y el máximo \$13 000 pesos.

Las horas semanales trabajadas promedian 15 horas siendo el mínimo 3 horas y el máximo 40 horas. Los meses de antigüedad van desde 4 hasta 105 meses, promediando 46 meses de permanencia en la organización.

En el análisis de los dos inductores de respuesta abierta de los factores psicosociales se obtuvieron varias macrocategorías para factores de riesgo y salutogénicos que se muestran en las tablas 5 y 6. <se reflejan además para cada macrocategoría tres valores de interés que representan: cantidad de personas que mencionan algo que fue interpretado y agrupado en una macrocategoría (F), el promedio de la frecuencia atribuida a cada respuesta por los participantes (M) y por último, la cantidad de respuestas que se agruparon en una macrocategoría (R).

Los factores de riesgo que más respuestas agrupan se refieren a: relación con los beneficiarios (17), falta de valores y actitudes (15), problemas con voluntarios (14), problemas de o mala coordinación y gestión directiva (14) y relaciones afectivas entre compañeros (12).

Cómo factores salutogénicos que agrupan la mayor cantidad de respuestas se encuentran: relaciones afectivas entre los miembros (32), significado del trabajo (32), relación afectiva con población beneficiaria (20), trabajo estimulante (17) y valores y actitudes positivas (17).

Tabla 5

*Frecuencia de Factores de Riesgo*

<b>No.</b>	<b>Macro categoría</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>R</b>
1	Relación con beneficiarios	13	2.77	17
2	Problemas de o mala coordinación y gestión directiva	13	2.62	14
3	Falta de valores y Aptitudes	11	2.53	15
4	Relaciones Afectivas entre compañeros	10	3.75	12
5	Condiciones del trabajo	10	3.40	10
6	Problemas con voluntarios	8	3.00	14
7	Cantidad y Presión de Trabajo	8	2.93	10
8	Falta de comunicación	8	2.87	8
9	Injusticia organizacional	6	3.41	7
10	Actividades de gestión	6	3.17	10
11	Falta de recursos (económicos, materiales y humanos)	6	2.83	6
12	Cansancio y estrés	4	2.00	4
13	Contenido del Trabajo	3	3.67	3
14	Ayudar a orientadores o talleristas	3	3.50	5
15	Falta de Apoyo (social)	3	2.66	4
16	Condiciones personales	3	2.43	5
17	Trabajo concreto con beneficiarios	3	1.66	6
18	Mala calidad de la capacitación	2	4.50	2

*Elaboración propia Macro categorías de los factores salutogénicos F (cantidad de personas que mencionan algo que fue interpretado y agrupado en esa macrocategoría) M (media) R (cantidad de respuestas que se agruparon en esa macrocategoría)*

Esta técnica permitió la aproximación a la realidad organizacional, a conocer cuáles factores cobran importancia tanto positiva como negativamente para la salud ocupacional. Es importante señalar que tanto los FPR como los FPS emergidos con mayor frecuencia tienen correspondencia en diferentes áreas temáticas que evidencian: 1. las relaciones humanas entre compañeros,

remunerados y voluntarios, así como con beneficiarios; 2. la importancia de valores y actitudes que, por el lado salutogénico, se reflejan en un trabajo significativo y estimulante. En su mayoría aspectos que se encontraron también en las entrevistas.

Tabla 6

*Factores salutogénicos*

<b>No</b>	<b>Macro categoría</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>R</b>
1	Relación afectiva entre los miembros	24	4.63	32
2	Significado del Trabajo	21	4.59	32
3	Relaciones afectivas con población beneficiaria	13	4.53	20
4	Valores y actitudes positivos	13	4.39	17
5	Trabajo estimulante	11	4.36	17
6	Enriquecimiento personal por desarrollo y ampliación de horizontes	10	4.73	13
7	Contenido del trabajo	7	4.29	13
8	Lograr y ser auto eficaz en el trabajo	6	4.50	5
9	Sentido de pertenencia a la OSC	5	5.00	7
10	Interacción con beneficiarios	4	4.25	6
11	Trabajo en equipo	3	4.67	4
12	Trabajo concreto con beneficiarios	3	4.33	3
13	Comunicación abierta	3	3.67	3

*Elaboración propia Macro categorías de los factores salutogénicos F (cantidad de personas que mencionan algo que fue interpretado y agrupado en esa macrocategoría) M (media) R (cantidad de respuestas que se agruparon en esa macrocategoría)*

En resumen, emergen de este proceso 18 factores de riesgo y 13 factores salutogénicos tal y como los muestra la Tabla 7. La tabla 8 muestra la estadística descriptiva de la Escala de JO con cada una de sus dimensiones y de la escala de SC.

Al analizar las correlaciones de Spearman que se derivan de comparar los factores psicosociales convertidos en variable con las tres dimensiones de JO y la escala de supervisión controlante se pudo constatar que existen pocas asociaciones estadísticamente significativas entre estos elementos.

Tabla 7

*Factores psicosociales emergentes*

<b>Factores de Riesgo</b>		<b>Factores salutogénicos</b>	
<b>No.</b>	Macro categoría	<b>No</b>	Macro categoría
<b>1</b>	Relación con beneficiarios	<b>1</b>	Relación afectiva entre los miembros
<b>2</b>	Problemas de o mala coordinación y gestión directiva	<b>2</b>	Significado del Trabajo
<b>3</b>	Falta de valores y Aptitudes	<b>3</b>	Relaciones afectivas con población beneficiaria
<b>4</b>	Relaciones Afectivas entre compañeros	<b>4</b>	Valores y actitudes positivos
<b>5</b>	Condiciones del trabajo	<b>5</b>	Trabajo estimulante
<b>6</b>	Problemas con voluntarios	<b>6</b>	Enriquecimiento personal por desarrollo y ampliación de horizontes
<b>7</b>	Cantidad y Presión de Trabajo	<b>7</b>	Contenido del trabajo
<b>8</b>	Falta de comunicación	<b>8</b>	Lograr y ser auto eficaz en el trabajo
<b>9</b>	Injusticia organizacional	<b>9</b>	Sentido de pertenencia a la OSC
<b>10</b>	Actividades de gestión	<b>10</b>	Interacción con beneficiarios
<b>11</b>	Falta de recursos (económicos, materiales y humanos)	<b>11</b>	Trabajo en equipo
<b>12</b>	Cansancio y estrés	<b>12</b>	Trabajo concreto con beneficiarios
<b>13</b>	Contenido del Trabajo	<b>13</b>	Comunicación abierta
<b>14</b>	Ayudar a orientadores o talleristas		
<b>15</b>	Falta de Apoyo (social)		
<b>16</b>	Condiciones personales		
<b>17</b>	Trabajo concreto con beneficiarios		
<b>18</b>	Mala calidad de la capacitación		

*Elaboración propia*

Tabla 8

*Estadística Descriptiva de las Escalas de JO y SC*

<b>N = 44</b>	<b>Rango</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>Justicia Distributiva</b>	2.20	1.80	4.00	3.20	.52460	0.829
<b>Justicia Interrelacional</b>	1.83	2.17	4.00	3.28	.42641	0.679
<b>Justicia Procedimental</b>	2.00	2.00	4.00	3.14	.41257	0.787
<b>Supervisión Controlante</b>	2.57	1.00	3.57	1.73	.58537	0.801

*Elaboración propia a partir del resultado de la escalas*

Sin embargo surgieron algunas relaciones que vale la pena mencionar y se pueden observar en la tabla 9:

Tabla 9

*Correlación de Spearman entre los Factores Psicosociales y las Escalas de JO y SC.*

	<b>Escala de Justicia J. distributiva</b>	<b>Escala Supervisión Controlante</b>
<b><u>Factores de riesgo</u></b>		
Cantidad y presión de trabajo		$rs = .0783^*$ $p = 0$ n = 8
Ayudar a orientadores y talleristas		$rs = - 1.00^{**}$ $p = .0$ n = 3
<b><u>Factores Salutogénicos</u></b>		
Trabajo Estimulante	$rs = .789^{**}$ $p = .004$ n = 11	$rs = - .890^{**}$ $p = .0$ n = 11

*Elaboración propia. \*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

*\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).*

Existe una correlación positiva entre mencionar aspectos estresantes categorizados en términos de “cantidad y presión de trabajo” y la percepción de supervisión controlante (.783). Al intentar darle una explicación a este resultado se podría decir que los miembros de la



organización tienen una percepción de mayor supervisión controlante cuando se incrementan la cantidad y la presión de trabajo.

En cambio, entre el factor de riesgo “ayudar a orientadores y talleristas” y la percepción de supervisión controlante existe una correlación negativa. Se pudo constatar en la base de datos que solo una de las tres personas que mencionan aspectos estresantes referentes al “ayudar orientadores y talleristas” cumplen tareas de supervisión, sin embargo, no perciben la existencia de supervisión controlante.

Ello se puede interpretar de dos formas: por una parte quizá esa tarea les produce malestar por el hecho de ser simple y no requerir siquiera de supervisión por lo cual al aumentar su colaboración con orientadores y talleristas disminuye su percepción de supervisión controlante. Pero también podría ser ésta un área extremadamente supervisada y por ello les en el hecho de produce malestar.

Finalmente, el “trabajo estimulante” emergió como un factor salutogénico correlacionando significativa y positivamente con la dimensión de justicia distributiva (.789), lo cual indica que once de los participantes indicaron aspectos categorizados en este factor y se sienten satisfechos con el carácter estimulante de su trabajo en la organización pues perciben la existencia de una distribución justa de los estímulos, reconocimientos y de la carga de trabajo. Se observa el mismo factor correlacionando también con la percepción de supervisión controlante, pero en sentido negativo (-.890): mientras más estimulante sienten su trabajo en la organización perciben un menor grado de supervisión controlante o, por el contrario, mientras más percepción existe de supervisión controlante, entonces ya no sienten con tanta frecuencia lo estimulante de su trabajo.

### 6.1.3- Entrevistas Semiestructuradas: Percepciones de la cultura.

Se programaron y realizaron 9 entrevistas, 4 a miembros remunerados dentro de la organización (3 coordinadores y 1 administrativo) y 5 a miembros del staff (1 orientadora, 3 anfitriones y 1 líder de alterno), a los cuales se les otorgó un código para identificarlos, tal y como lo muestra la tabla 9. El objetivo fue explorar la cultura a partir de la percepción de quienes la integran, por una parte los trabajadores remunerados de la organización y por la otra el personal voluntario.

Tabla 10

*Descripción de los códigos utilizados para las entrevistas*

<b>Código</b>	<b># de entrevista</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
<b>Ent01HC</b>	1	Hombre	Coordinador
<b>Ent02MA</b>	2	Mujer	Administrativo
<b>Ent03MC</b>	3	Mujer	Coordinador
<b>Ent04MC</b>	4	Mujer	Coordinador
<b>Ent05MSA</b>	5	Mujer	Staff – Anfitrión
<b>Ent06MSO</b>	6	Mujer	Staff – Orientador
<b>Ent07MSA</b>	7	Mujer	Staff - Anfitrión
<b>Ent08HSA</b>	8	Hombre	Staff – Anfitrión
<b>Ent09MSAp</b>	9	Mujer	Staff - Apoyo

*Fuente: Elaboración propia con base en los participantes de las entrevistas*

En el análisis de lo expresado por cada entrevistado encontramos diversas opiniones que guardan relación con los factores de riesgo y salutogénicos emergentes, entre los que se encuentran: la relación con población beneficiaria, las relaciones entre los miembros, los valores y actitudes que reconocen en la organización tanto positiva como negativamente, los problemas de coordinación y gestión directiva identificados, la cantidad de trabajo y la presión de trabajo que esto genera, las fallas en la comunicación dentro del equipo de trabajo, el cansancio y el

estrés que se hacen presentes previo a los programas y cuando desarrollan las actividades, el contenido de su trabajo así como otros aspectos de interés forman parte de los factores de riesgo que mencionan y comentan en las entrevistas.

Otros factores emergen en las entrevistas desde una perspectiva positiva, los comentarios guardan relación con los factores salutogénicos descritos, es decir los entrevistados reconocen que son aspectos que los motivan a seguir formando parte de la organización.

Uno de esos aspectos es el significado que para ellos tiene el trabajo dentro de la OSC. Otras opiniones van sobre la percepción de lo estimulante que puede ser el trabajo en este contexto. El contenido del trabajo surge también como un factor que los motiva a pertenecer a esta organización.

Algunos opinan que el estar en Unidos significa alcanzar mayores niveles de enriquecimiento personal y ampliación de horizontes. El sentido de pertenencia, el lograr ser auto eficaz en el trabajo y el trabajo en equipo les resultan muy positivos.

En la *relación con población beneficiaria, macrocategoría* que surge en el diagnóstico como factor de riesgos, es importante enfatizar que a pesar de que todos los integrantes de Unidos se relacionan de alguna forma con las personas con discapacidad, no todos mencionan esta relación en sus entrevistas ante la pregunta de cómo se dan las relaciones interpersonales dentro de la organización. Se emiten criterios tanto positivos como negativos entre los cuales destaca lo difícil que es trato al inicio porque la mayoría nunca antes había tenido contacto con una persona con discapacidad. En ocasiones los papás tienen comportamientos y exigencias no acordes al servicio que brinda la organización no obstante cuando llegas a interactuar con ellos ocurre algo mágico, no se puede describir con palabras:

*“siempre tenemos que estar cuidando la relación que hay entre voluntario y la persona con discapacidad”* (Ent01HC).

*“... al principio era súper difícil, las primeras salidas que tuve con ella fueron súper difíciles, siempre me decía, o sea me veía y me decía que me fuera, que no quería estar conmigo, a veces me pegaba y así, o sea muy difícil. Y un día fuimos al cine, o sea ya fue como de las últimas veces que salimos, o sea cuando ya se iba a acabar como el best body y fuimos al cine y a ella le gustan mucho las gomitas, entonces se compró sus gomitas y ya cuando estábamos como a la mitad de la película, y le quedan como cinco gomitas, entonces o sea, de repente vi que me volteó a ver y me dice estas las guardé para ti, y o sea, ah puede sonar como muy simple, como ay te dio sus gomitas pero o sea como ese fue como el momento en que ella me empezó a querer, o sea no sé, como que me la gané y así, entonces de verdad eso como que me llegó muchísimo porque para mí, o sea como el estar con ella era como un reto, porque pues la verdad yo no, o sea ella no me quería”. (Ent06MSO).*

Cuando hacen referencia al tipo de **relaciones que existe entre todos los miembros** de la organización, la mayoría coincide en que son amigos. Algunos perciben esa amistad como un valor desde punto de vista positivo capaz de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas. Sin embargo otros expresan que en ocasiones dificulta el trabajo por excesos de confianza o mala interpretación de las acciones lo cual propicia que se entorpezca la propia realización de las actividades.

*“...pasa mucho que a veces se confunde mucho esta relación de amistad con la relación que hay dentro del trabajo, entonces ha pasado como el, está olvidando que yo soy la coordinación, que yo tengo otro puesto, entonces si es más como irles recalcando esto de el – tranquilos, aquí es una cosa, pero fuera podemos echar el, la plática, nos podemos tomar una cerveza, ir a lo que sea, pero dentro de Unidos, es totalmente diferente” (Ent01HC).*

*“...Cuando llegas al programa pues ya ves más caras conocidas porque te las presentaron en la capacitación y con tu grupo, cuando estas con tu grupo pues empiezas a platicar tanto como con los amigos con discapacidad...el staff está ahí todo el tiempo para apoyarte los dos orientadores pues son los que se encargan del grupo pues siempre están pendiente de ti... más que una escuela, más que un deporte, más que algo nos une una misma causa y entonces creo que eso es lo que hace que sean tan fuertes los lazos afectivos que se crean en Unidos...” (Ent07MSA).*

Sucede de forma similar con **los valores y actitudes** que reconocen en la organización y que perciben tanto positiva como negativamente. Señalan que el comportamiento de los miembros sobre todo los de nuevo ingreso es el más adecuado, que dentro de Unidos las personas sufren una transformación pero que en ocasiones se encuentran con personas que no tienen lo que ellos consideran que se necesita para estar en Unidos.

*“en el lado positivo es muy impresionante ver como los chicos normalmente no es como por etiqueta pero los chicos que llegan de servicio pero como de alguna institución privada o así, llegan como en una situación de me están obligando a estar aquí y entonces al pasar de una o dos semanas o sea de dos o tres actividades como que se empiezan a enganchar tanto que ya después de ser la persona apática, con miedo, con cierto recelo a expresar sus sentimientos, pues cambian por completo estas cosas y también existe el lado negativo, hay quien puede llegar y por alguna cuestión no se le toca participar o estar con alguna persona con discapacidad y quizá no sé por ejemplo se me ocurre que tengas que acompañarlo al baño y apoyarlo por completo y esas cosas o esas situaciones no les gustan y pues finalmente se retiran” (Ent05MSA).*

*“desventajas de repente el tener que poner frenos muy abruptos, porque te quedas hasta aquí y no puedes pasar de aquí...” (Ent04MC).*

*“Creo que tenemos un sentido de vida diferente como más humano, a pesar de que hace un poquito yo creía que no éramos como empáticos o así, por ejemplo yo soy muy huraña pero me di cuenta que al final a mi manera soy bastante empática, cálida y amigable y creo que eso es algo que nos ha dado Unidos, creo que nos preocupan bastante las personas y creo que eso es algo que tenemos las personas de aquí, nos preocupamos bastante por los humanos y por la vida en general.” (Ent03 MC).*

**Los problemas de coordinación y gestión directiva**, identificados por los entrevistados como factor de riesgo, hacen referencia a situaciones en las que se dificulta el trabajo por errores o incumplimientos por parte de algunos miembros que tienen influencia en el trabajo de otros:

*“...a veces, como por cosas ajenas a Unidos tenemos que cambiar las actividades como o sea a lo mejor ya se dijo que íbamos al cine y terminamos cambiando y yendo a un parque o así...” (Ent05MSA).*

*“justo ahorita hubo unas pláticas, unas cosas que se tenían que haber dado, tenían que haber ido, asistir a unas actividades de un colegio, entonces no se dio el seguimiento necesario, no se dieron al colegio, entonces ahorita en invierno me urgía conseguir un lugar y yo tenía súper buen contacto con ellos en esa escuela, entonces para mí era súper fácil pedirles por mensaje que me prestaran la escuela, pero la escuela quedó bastante molesta de que no se dio este seguimiento porque no fue esta persona, entonces me bloqueó completamente un lugar” (Ent03MC)*

**La cantidad de trabajo** que se genera cuando se diseña un programa y **la presión** de trabajo que implica dar cumplimiento a los tiempos que se establecen para cada cosa es otro de los factores que es posible argumentar desde las entrevistas y a veces tiene relación con la poca o nula planificación que se hace de los tiempos para cada actividad o con la cantidad de funciones que tienen los miembros de equipo de trabajo:

*“un programa de Unidos es muy cansado y te reta mentalmente y terminas un día después de 6 horas de estar en programa y sales muerto...” (Ent02MA)*

*“tengo tres funciones, digo, 3 puestos, uno sensi, otro es el de logística y otro es el de redes sociales” (Ent03MC)*

*“hace 3 años tenía muchos proyectos a mi cargo y eso es algo que me cansaba mucho, eso me tronó, en un año yo me azotaba contra la pared y arañando las paredes por todos lados porque ya no lo quería, ya no me gustaba y era tanto que tuve que hablar con mi jefe y decirle que o me quitaba horas o renunciaba, porque no me gusta y al mismo tiempo pensaba en otras cosas, en los otros aspectos que me gustaban, pero que yo ya no estaba disfrutando nada, ya no estaba disfrutando nada de Unidos”(Ent04MC)*

El que no se respeten los horarios hace que **las condiciones de trabajo** se manifiesten como un factor negativo, así como el hecho de no poder hacer recomendaciones a la forma en que se realizan las actividades:

*“... una de las cosas que tal vez cambiaría un poco, porque en general me gusta mucho mi trabajo, pero, es como el a veces los horarios no se respetan” (Ent01HC).*

*“... en el primer programa que entré yo quería hacer muchísimos cambios y muchísimas cosas nuevas y me dijeron que no podía, que todo tenía que ser justo como ya existía, porque primero tenía que aprender los procedimientos y después podía ajustar los procedimientos a mi manera de ser, al principio si eran muy estrictos con eso, nada cambiaba, nada se movía, todo tenía que ser justo como ya era, ya después de que dominaba la teoría me permitieron empezar a jugar con lo que yo quisiera” (Ent03MC).*

Algunos comentan la existencia de **falta de comunicación** dentro del equipo de trabajo, refieren que en ocasiones esta no es adecuada, lo cual provoca resentimientos e intenciones de alejarse y/o abandonar la organización:

*“...no es tan buena la comunicación, por ejemplo hace poquito me enteré donde iba a ser el día de voluntarios y así, entonces no tenía ni idea y ese tipo de cosas se nos van muchísimo...de repente se da un poco de información entonces de repente nos marcan y nos hacen preguntas por teléfono y no tenemos ni idea, entonces sí creo que la comunicación es pésima, creo que es súper mala...” (Ent03MC)*

**El cansancio y el estrés** se hacen presentes, previo a los programas y en el momento en que se desarrollan las actividades donde deben estar prevenidos ante cualquier contingencia, califican estos momentos como muy demandantes y estresantes para ellos:

*“... a veces estos niveles de estrés están un poco altos **¿Cuáles son las etapas donde el estrés es mayor?** Antes de cada actividad, por ejemplo, previo a programa es mucha planeación....así que son días que la cabeza como que nos explota porque nos cancelaron un lugar o no se puede por fechas o no se puede por esto o por aquello, entonces es solucionar rápido como que podemos hacer, esto o aquello, y que pues mantener la calidad en las salidas, yo creo que es cuando los niveles de estrés se aumentan y en actividad cuando las cosas no van saliendo como deberían de salir, como que nos vamos atrasando*



*una hora, dos horas, entonces esto repercute en esto y esto y esto, o que ya en actividad nos pasó que no está hecho esto, ahí si es donde ahí a veces explotamos....hay muchas veces que por mas no puedes y te sales, te brota estos gritos o este enojo...” (Ent01HC).*

Algunos no están completamente conformes con ***el contenido de su trabajo*** por incluir actividades que no les gustan o por tener demasiadas actividades:

*“... ahorita tengo un puesto que se llama sensi, eso no me gusta tanto, ahí me encargo de ver platicas a escuelas, me encargo de un programa que se llama best body, me encargo de una parte que se llama calidad de vida, está muy padre, pero siento que lo mío nunca ha sido la población, hacer llamadas y eso de hablar directamente con papás y así como no es lo mío...” (Ent03MC)*

*“.... actualmente mi chamba es coordinar los programas, entonces en este trabajo de coordinador es darle seguimiento a la logística, a la persona que se encarga de reclutar las personas con discapacidad y a la persona que se encarga de reclutar a los jóvenes amigos, el ver que los programas funcionen, que se esté llevando a cabo la logística correctamente, que estoy llegando a la gente, cómo darle estructura a eso, eso es por un lado, por el otro tengo la parte de la sensibilización en las empresas y entonces mi jefa va y busca a las empresas y la parte que a mí me toca es como ir a tal empresa que nos dijo que quería una actividad de voluntariado corporativo... a la par de todo eso soy una especie de recursos humanos porque no está como tal en la empresa pero si hay alguien que tiene que hacer un poquito esa función pues soy yo, porque estoy en los programas pero soy de la parte de sensibilización y además estoy en contacto directo con la parte administrativa, entonces pues yo soy como quien tiene esas líneas de comunicación más abiertas entre unos y otros, básicamente eso es lo que hago...” (Ent04MC)*

Algunos factores emergen de las entrevistas desde una perspectiva positiva, es decir los miembros de la OSC reconocen en ellos aspectos fundamentales que los motivan a seguir formando parte de la organización.

Uno de esos aspectos es *el significado que para ellos tiene el trabajo* dentro de la OSC, al respecto opinan que:

*“... buscamos la inclusión social de personas y buscamos formar líderes, personas, ya no importa si tienen discapacidad o no, buscamos la inclusión con cualquier humano que llegue a Unidos y a ser líderes, buscamos un cambio en la sociedad, que las personas busquen más, que sean agentes de cambio que se descubren a sí mismos y sean felices consigo mismos y a partir de eso lograr un cambio en los demás...” (Ent03MC).*

*“... yo creo que el trabajo de Unidos trae muchísimos beneficios a la población y eso te lo hablo desde la experiencia de lo que yo he visto en estos 8 años pero más allá de eso lo que he visto en mí en esos ocho años, o sea cómo me transformo y cómo me empodera para hacer otras cosas, entonces yo creo que sí es algo que se puede reproducir en la comunidad en general pues es positivo y es bueno y se pueden hacer cosas bien padres, sobre todo porque ahí creo que hay un gran tema en la mesa, Unidos, es la parte de la conciencia y la empatía, entonces en eso está el ver al otro y cuando alcanzas a ver al otro entonces ya no piensas en hacerle daño o que no piensas en robarle hoy ya no piensas en ver cómo le hago para joder a este sino más bien en ver cómo apoyarnos y en construir, creo que Unidos va mucho a eso...” (Ent04MC)*

Otras opiniones van sobre su percepción de *lo estimulante que puede ser el trabajo* dentro de la OSC:

*“... Unidos, hablando profesionalmente es un lugar de trabajo donde tengo muchas facilidades, por ejemplo, en este aspecto como del horario, días de descanso, siempre y cuando yo siempre tenga que estar cumpliendo con el trabajo que tengo que tener hecho en cierto tiempo...en Unidos encontré mucho de mis mejores amigos, porque paso tanto tiempo aquí que pues es como que mis relaciones ya están muy adentro de Unidos...”*  
(Ent01HC).

*“... me encanta armar las actividades, como todo, desde el staff entra a tal hora, los voluntarios a tal hora, los amigos con discapacidad a tal hora y van a tomar tantos talleres y van a rotar de tal forma, jugar con el horario, lograr que embonen todos los horarios y pueden rotar perfecto y se puedan mover todos los tres grupos al mismo tiempo y no se repitan talleres, todo esa parte de horarios creo que es lo que más me gusta...”*  
(Ent03MC).

*“Está parte de desarrollar talento es algo que Unidos me permite y por lo que podría mantenerme todavía o lo que me mantiene aquí desde hace muchísimo tiempo”*  
(Ent04MC).

El **contenido del trabajo** emerge ahora como factor positivo que los motiva a pertenecer a esta organización

*“Ver que de verdad los amigos con discapacidad disfrutan las actividades porque de verdad vez que están felices y están bien y que todos están como disfrutando todo y están como muy bien cambiando y creciendo y así es lo que me gusta muchísimo”...*  
(Ent06MSO).

*“Para mí ha significado una experiencia aparte como de personal y enriquecimiento muy padre, también te da como pautas como para un trabajo ya como más formal porque eso te da las bases como del liderazgo, te da las base de aprender a convivir con diferentes tipos de personalidades te da cierta estructura porque sabes que tienes que llegar a un cierto horario, realizar planeación, eh las actividades” (Ent05MSA).*

Para muchos el estar en Unidos significa alcanzar mayores niveles de **enriquecimiento personal y ampliación de horizontes** por la oportunidad que tienen de aprender cosas nuevas y relacionarse con muchas personas:

*“... creo que en unidos la idea es que los beneficiarios, en este caso los voluntarios y las personas con discapacidad, obtienen y aprenden a desarrollar ciertas habilidades...el desarrollo personal de la persona con discapacidad, el liderazgo en el voluntario, creo que unidos para el voluntariado es, somos creadores de líderes sociales...” (Ent01HC).*

*“... en lo personal me ha vuelto un poco más abierto a las personas, un poco más cariñoso, cosa que me costaba trabajo, me sigue costando trabajo, pero mis puntos débiles si los he empezado a superar, a tratar de desenvolver muchas cosas...” (Ent08HSA)”*

*“... en lo que más me ha impactado es el volverme completamente capaz, completamente proactiva, o sea lo que más me ha impactado es que Unidos ha desarrollado en mi capacidades que yo no sabía que tenía, competencias que no tienen mis demás compañeros, competencias que yo sé que el día de mañana me van a ayudar en un trabajo que yo pueda desarrollar y competencias que me hacen una mejor profesionista en mi área laboral y un mejor ser humano...” (Ent07MSA).*

**El sentido de pertenencia** viene a ser otro de los aspectos por el cual se sienten motivados:

*“... no te pones la camiseta si no te has ido a programa antes, entonces eso influye mucho en cómo ven la organización...” (Ent02MA).*

*“... la calidad de la gente como tal, no sé cómo explicarlo, pero creo que la gente que hay en Unidos es muy diferente a la gente que nunca ha probado Unidos, son más sensibles, son más simpáticos, son mas no sé, son diferentes...” (Ent03MC).*

Para muchos ya sean voluntarios o remunerados es una primera experiencia laboral por lo que **el lograr ser auto eficaz en el trabajo** les resulta muy positivo:

*“... creo que este semestre, particularmente le he dado como que más calidad a mi trabajo, como que no solamente que las cosas estén hechas sino como que, si estén hechas pero basadas a algo,...creo que en estos momentos estoy creciendo mucho dentro del puesto y creo que en cuanto a calidad le estoy metiendo mucho...” (Ent01HC).*

*“...me gusta muchísimo cómo dominar a la perfección y qué ya no me cueste trabajo, dominar los horarios igual, al principio tenía que checar las órdenes del día que ya estaban hechas,... ahora puedo empezar una orden del día desde cero y acomodar los horarios completamente yo que es algo que me gusta muchísimo y que siento que es uno de mis mayores logros, que es dominar al 100 esto...” (Ent03MC).*

Uno de los aspectos al que hacen mayor referencia es **al trabajo en equipo**:

*“...la verdad algo que tenemos mucho aquí es que trabajamos en equipo todos, entonces cuando algo pasa, no porque se tenga que hacer, más bien porque nos nace hacerlo, si lo retroalimentamos entre todos, nos preguntamos qué harías, como lo manejarías, qué opinas, cosas así...trabajamos en equipo por completo, entonces sí vamos con el otro y nos retroalimentamos creo que en general en equipo trabajamos por lo general muy bien...” (Ent02MA).*

*“... la mayoría de las ocasiones se trata como de que las decisiones que se toman sean consensuadas o más bien que esté enterado algún coordinador... si tenemos como esa capacidad o es permitido esa propuesta se nos toma en cuenta, nos preguntan, nos piden opiniones...” (Ent05MSA).*

*“... siempre se ha intentado que el trabajo entre las coordinaciones sea un trabajo en conjunto o sea que puede cada persona, cada coordinación de las cuatros que hay en programas enriquezca el trabajo de los demás, siempre, siempre se ha buscado hasta la fecha estoy completamente segura, la cabeza del equipo, la dirección operativa siempre ha buscado que las coordinaciones trabajen como un equipo y que no sea algo fragmentado, que sea una fuerza de 4 para potenciar la capacidad de todos...” (Ent04MC).*

Expresan que el hecho de que exista una **comunicación abierta** entre ellos hace que logren mejor sus objetivos y que esto influye también en la calidad de sus relaciones:

*“... yo tenía como mucho esto de no hablar con, no era como, no socializaba, por temor como a la burla como todo esto y en Unidos aprendes que debe como, te quitas esos tabús y esos esquemas y pues te expresas como más libremente...los coordinadores tratan de darse tiempo, son muy accesibles y todo esto de relacionarse con el voluntario, con el staff, con el orientador con todos...” (Ent05MSA).*

*"Con los voluntarios pues siempre tratar de apoyarlos, de guiarlos, de, de decirles en que están mal cuando lo están haciendo mal y al contrario decirles cuando lo están haciendo bien no, porque al final se siente el incentivo...se toma en cuenta la opinión de cada uno y que se va a hacer, como se va hacer, que opinan, si es lo que quieren, que no les gusta,*

*creo que diferencia mucho la situación de cuando tiene que ser una orden y cuando es simplemente mmm formar parte del equipo...” (Ent08HSA).*

En relación a la **falta de recursos** se puede decir que es un entorno organizacional incierto ello se debe en gran medida a que el desarrollo de sus actividades depende de un financiamiento que dista de ser periódico y suficiente, cuestión esta que se evidencia en una buena parte de las OSC. Esta situación económica le imprime a la actividad que realizan un grado considerable de incertidumbre para realizar la planificación y ejecución de sus proyectos.

*“... lo más difícil era saber qué pues a veces los recursos no son los necesarios y que tienes que rascarle a ver de dónde para poder sacar las actividades y poder hacerlo y si no pues ya valiste... por ser una asociación civil es muy complicado que pueda costear todas las actividades o lo que se realiza entonces es algo muy crudo pues que toca ver y pues a lo mejor quien llega ve todo muy mágico y pintado de rosa pero atrás hay como todo un desmadre de dinero y juntar a la gente y los recursos y todo...” (Ent07MSA)*

#### **6.1.4- Revisión de documentos**

Para realizar la revisión documental se tuvo acceso a los siguientes documentos: Manual de la Organización, Descripciones y Perfiles de puesto de la organización de origen y Resultados de la herramienta de análisis gerencial.

La OSC está formalmente constituida desde septiembre de 2005 como asociación civil sin fines de lucro, inscrita en el estado de Morelos con estatus activo en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil en mayo de 2006. Se dedica a la aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad (actividad de fomento).

Se tuvo acceso al manual de la organización, constatando que es una copia del manual elaborado por Unidos Monterrey, nunca han buscado adaptarlo a Unidos Cuernavaca y no es muy

usado por los miembros de la organización, de hecho la única que conocía de su existencia era la coordinadora general.

Están pensando en elaborar descripciones para los puestos existentes usando como patrón la descripción y los perfiles de puestos existentes en Unidos Monterrey, pero como la cantidad de personas que colaboran allá es considerablemente superior a la cantidad de personal remunerado de Cuernavaca es un poco difícil de realizar.

No obstante, aunque no tienen descripción de puestos propia, se pudo constatar que en Cuernavaca siete personas realizan las tareas de aproximadamente 20 puestos en su homólogo de Monterrey, lo que puede ser causa justa del estrés y de la cantidad y presión de trabajo que manifiestan percibir por la sobrecarga de trabajo.

Utilizan para la selección del personal que se integra a la OSC (formen parte del voluntariado o del personal remunerado) una herramienta de análisis gerencial por resultados, que según refieren hace mucho tiempo que se implementó y que les funciona correctamente. Este mismo instrumento en ocasiones es usado a modo de evaluación del desempeño entre los integrantes.

Mencionan que realizan juntas para planificar las actividades y para rendir cuentas del cumplimiento de las metas, aunque no se mostraron actas o evidencias de las juntas realizadas más allá de su fecha programada.

## **6.2- Etapa 2: Acompañamiento para el cambio (Intervención)**

Los aspectos que como factores de riesgo emergen en el diagnóstico fueron presentados y analizados por los miembros de la organización en una primera intervención cuyo objetivo fue que expresaran si se sentían identificados con los resultados del diagnóstico e hicieran propuestas para mejorar la situación ahí descrita.



### **6.2.1- Devolución de los resultados**

Con fecha 1ro de Julio se realizó en las instalaciones del TecMilenio la actividad destinada a la devolución de los resultados de etapa diagnóstica. Esta actividad formó parte de la jornada de capacitación para el Programa de Verano 2017 de la organización. Se expusieron los resultados a todos los miembros de la organización para luego dar lugar a un proceso reflexivo por parte de los participantes en este encuentro. El objetivo fue el conocer y analizar los resultados con los que se sentían identificados.

Una vez separados en equipos (8), se les hizo entrega de un papelógrafo en el cual debían, luego de un análisis intergrupar, escribir con cuál o cuáles de los resultados antes mencionados se sintieron identificados tanto en un sentido positivo como negativo y sus reflexiones al respecto.

Para ello, se les dio aproximadamente 30 minutos. Transcurridos estos, debieron rotar los papelógrafos, de forma tal que cada uno de los equipos analizara lo identificado por otro, incluido el equipo de los orientadores, e hicieran propuestas de posibles procedimientos o estrategias para revertir la situación descrita. Para este segundo análisis se otorgaron aproximadamente 20 minutos.

Por último, se les pidió que escogieran un portavoz en cada equipo para que expusiera, al resto del grupo, el análisis y las propuestas que realizó su equipo.

Esta actividad fue grabada en audio y posteriormente transcrita e interpretada con el objetivo de identificar las temáticas que fueron abordadas en la intervención. Con los papelógrafos se elaboró un cuadro sinóptico para analizar las reflexiones y propuestas de cada equipo.

Entre las cuestiones que se mencionaron en esta actividad, se le otorgó especial importancia al hecho de que los voluntarios de nuevo ingreso a la organización no logran cumplir óptimamente con las funciones y esta situación dificulta el trabajo de todos, además que genera que exista mucha rotación de personal voluntario.

Los resultados que se obtuvieron de la etapa diagnóstica son representativos de la cultura de la organización toda vez que están basados en las percepciones de sus miembros.

La primera cuestión en la que se repara al interactuar con la organización es que sus miembros manifiestan no reconocerla como una experiencia laboral, situación está que en alguna medida dificulta el desempeño de sus funciones al no concebir la labor que realizan como trabajo, no se identifican con las responsabilidades del puesto que ocupan, sólo toman en cuenta el aporte de horas voluntarias.

*“No tendríamos que verlo como un trabajo, somos voluntarios...nos han hecho ver cómo voy a Unidos ya no como voluntario sino como a echar la chamba que me corresponde”...  
(Equipo # 3)*

Las temáticas más analizadas por los equipos giraron en torno a:

**Sentido de pertenencia:** los integrantes del equipo plantean que para esta categoría habría que tener en cuenta algunos aspectos, entre los que señalan: apertura, comunicación sin etiquetas, ponerse la playera, conexión entre todos y vulnerabilidad y que para generar un mayor sentido de pertenencia se debe generar confianza, compartir un ideal y fomentar el respeto mutuo.

Algunos manifiestan no estar de acuerdo con el número de personas que mencionan algunos de los factores de riesgo.

Que las condiciones de convivencia han cambiado y hacen énfasis en que ahora son más confiados. Evalúan las **relaciones afectivas** como realmente fuertes. Hacen notar que se puede

tener una “actitud” pero cuando llegas lo olvidas por completo (Unidos). Dicen que hay mucha rotación de gente (staff).

En su opinión los resultados pudieron verse influidos por la experiencia del día en que se aplicó el cuestionario.

Una vez más se hace notar que el *sentido de pertenencia* no se ve reflejado al 100%, sin embargo el *trabajo en equipo* lo califican como bueno y que genera resultados. Proponen que para el primer aspecto se puede elaborar un perfil más específico y proceso más riguroso (ver lo importante más que lo urgente). Para el segundo aspecto evalúan que el hecho de que exista rotación quizás no genera un sentido de pertenencia.

Reconocen en los resultados factores positivos y negativos, entre los positivos, la *comunicación abierta* y entre los negativos, *mala calidad de la capacitación, trabajo concreto con beneficiarios, condiciones personales, falta de apoyo (social), comunicación, cantidad y presión en el trabajo, relación con beneficiarios y problema de mala coordinación y gestión directiva*.

Al reflexionar al respecto comentan que se puede tener apertura a la *comunicación* mezclando exigencia y calidez. Que existe actualmente un compromiso demandante, discriminación, rotación de aliados, poco apoyo del gobierno y sobrecarga de trabajo. Comentan que puede haber *relaciones afectivas*, pero no necesariamente son relaciones efectivas laboralmente.

Otro grupo refiere que tienen mucho significado los resultados y si se sienten identificados porque son sus respuestas, pero aun así todos piensan diferente y perciben cosas diferentes. Algunos factores se perciben como buenos y otros como malos. Piensan que debería de haber más personas con *sentido de pertenencia* y *enriquecimiento personal* ya que la labor que realizan en la organización se enfoca a fortalecer esos puntos.

En cuanto a la *relación afectiva entre los miembros*, están de acuerdo en que los resultados arrojados hayan sido altos ya que gracias a esto logran trabajar en conjunto, apoyarse y llegar al objetivo principal.

El que no reconozcan las labores que realizan como trabajo, no está en correspondencia con la percepción que tienen de otras situaciones de índole laboral que se presentan y que mencionan al explorar los factores psicosociales de riesgo y salutogénicos. Como ejemplo de esto mencionan *la falta de comunicación*, en relación a esta consideran que se debe propiciar un ambiente de comunicación sin etiquetas y que desde que te reciben en la organización hay que trabajar por mostrar un ambiente de confianza y respeto para que todo el que llegue adopte y se impregne de esa característica de su cultura.

Ellos reconocen que no en todas las ocasiones se les da el recibimiento adecuado a los aliados y a los miembros nuevos del staff y puede dar lugar a pensamientos erróneos de exclusión o incluso a que se respire un ambiente de favoritismo.

*La cantidad y presión de trabajo* se presenta como un riesgo que guarda relación con el incumplimiento de los horarios específicamente en capacitaciones y actividades programadas. Muchos se quejan de que los citan para un horario con una programación previa de la hora en que culmina la actividad y en varias de las ocasiones esta planificación no se cumple, en su opinión por no diseñar correctamente las actividades, lo cual denota además una mala gestión y organización de las jornadas.

Al no cumplir con la planificación del comienzo y cierre de las actividades estas se acumulan, por lo que en ocasiones la única alternativa es atropellarlas porque no tienen poder de decisión para reestructurar la planificación inicial, ello deriva en jornadas agotadoras y estresantes dentro de los programas de la cual se quejan varios.

Lo anterior lleva a pensar en que posiblemente cuando se realiza la planificación de los programas no se tiene plena conciencia de los inconvenientes que se pueden presentar en las actividades, se planifican un volumen de actividades diarias que demandan mucha coordinación logística y de tiempo. La solución que se recomendó fue realizar una mejor planificación de las actividades incluyendo tiempos de inactividad que puedan ser utilizados para posibles eventualidades.

En esta actividad reflexiva, muchos plantean que se deberían tratar estos temas en las capacitaciones, critican las capacitaciones actuales haciendo referencia a que no satisfacen las necesidades de aprendizaje que tienen los miembros de la organización tanto los de nuevo ingreso como los que ya llevan un tiempo, dicen que por eso uno de los factores de riesgo es la *mala calidad de la capacitación* que en ocasiones es repetitiva y aburrida

### **6.2.2- Taller de Aprendizaje Organizacional**

El taller de aprendizaje organizacional se desarrolló entre los días 4 y 5 de abril del 2018. Para su diseño fueron evaluados todos los criterios que surgieron del diagnóstico y del encuentro con los miembros de la organización (Anexo 4). Se escogieron tres ejes temáticos fundamentales:

- Liderazgo y gestión de personas
- Trabajo en equipo y toma de decisiones
- Relaciones interpersonales

La realización del taller se había planificado para el mes de marzo, se insertaría en el programa “Entre Cuates” que tuvo lugar entre 2 y el 24 de marzo, 2018. Ya se había coordinado que el taller formaría parte de las actividades de ese programa, sólo faltaba concretar las fechas.

Cuando salió la planificación del programa se constató que el taller no estaba incluido en las actividades y que no se podía insertar por el volumen y la duración de las actividades que se tenían programadas.

Inicialmente sería un taller de 6 horas distribuidas en tres sesiones de dos horas cada una. En la negociación con la directora operativa no fue posible mantener el diseño original, según su criterio sería muy difícil hacer permanecer a los miembros de la organización por tres días consecutivos en un taller debido a que son voluntarios y no había forma de controlar su disponibilidad de tiempo.

Por esta situación se ajustó el taller a cuatro horas distribuidas en dos sesiones de dos horas, insertando en las dinámicas programadas la temática de relaciones interpersonales en ambas sesiones.

La finalidad de este taller fue capacitar por medio de dinámicas a los participantes, generando un ambiente de aprendizaje organizacional desde el aprendizaje personal.

La primera sesión del taller que tuvo lugar el día 4 de mayo de 2018, estuvo dirigida a trabajar el tema de liderazgo y gestión de personas, se utilizaron tres dinámicas para el desarrollo de la actividad. Participaron 17 miembros: 4 coordinadores y 13 miembros del staff.

Primeramente se realizó un juego de roles, se dividió el grupo de trabajo en equipos de 4 personas y se les entregó a cada uno el rol que debía representar, (los roles a representar eran los cargos existentes en oficina: coordinador general, coordinador de amigos, coordinador de aliados y logística), cada persona en los equipos que tuviera el cargo de coordinador general además tenían que representar un estilo de liderazgo distinto y debían realizar la planeación de

actividades en el marco del Día del niño. Esta dinámica se desarrolló de forma diferente en cada equipo de trabajo, al finalizar exploramos sus criterios sobre las experiencias en esta dinámica.

**Pregunta: *¿Cómo les fue con sus coordinadores generales?***

*“En nuestro caso creo que nos dejó aportar mucho ... creo que espero a que nos organizáramos un poquito y ya después nos daba sugerencias... en nuestro caso el liderazgo era transformacional... era como ayudar a tu equipo, liderando un poco pero también que ellos aportaran, era como empoderar a los integrantes del equipo...” (Equipo 1).*

*“Si se involucraba pero nos dejaba hacer a nosotros dar nuestras ideas, más bien escuchaba a todos pero no aportaba mucho....pues la idea era que fuera un poco más democrático, decían algo y yo decía ah bien, esa idea está bien.... No hubo muchos criterios diferentes pero se llegaba a un acuerdo...” (Equipo 2).*

*“A nosotros nos tocó el tipo de liderazgo que deja hacer todo a su equipo, no habla, no tiene iniciativas, nada... creo que los demás hablábamos y el solo nos escuchaba y no decía nada...” (Equipo 3)*

*“En nuestro caso yo lo sentí un poquito más autoritario no aportaba y cambiaba lo que nosotros decíamos... si decíamos la población sería nada más para Junior y él decía que no que también para los demás, y ante nuestros comentarios decía yo lo digo porque soy el líder y porque soy quien toma las decisiones: - yo estoy por encima de ti...” (Equipo 4).*

La segunda dinámica consistió en sugerir por equipos cuáles características del liderazgo debían tener los cargos de la dinámica anterior para luego debatirlos en plenaria. Para ello cada

equipo debía escoger un cargo para desarrollar. Se les preguntó además cuáles de esas características creían que debía tener el staff.

***¿Cuáles características del liderazgo debían tener los cargos de la dinámica anterior?***

*“Nosotros pusimos que la coordinación general debe tener las siguientes características: capacidad de visionario, ser responsable, , capacidad para establecer metas y objetivos, compromiso, carisma, gran comunicador, perder el miedo, habilidades sociales, entusiasmo y tolerar errores, ... consideramos que el estilo de liderazgo que debería adoptar está entre democrático y transformacional, democrático porque tiene que tomar en cuenta las opiniones de los demás y estar como, todos a favor, bueno tener como una democracia...” (Equipo 1)*

*“Yo le agregaría en cierta medida un poco de liderazgo laissez faire porque con el staff, democrático y transformacional funcionarían bien pero con nosotros como coordinaciones funciona mucho el estilo laissez faire...” (Equipo 4)*

*“Al cargo de coordinador de aliados nosotros les pusimos: Carisma, habilidades sociales, compromiso, entusiasmo, responsabilidad, visionario y ser tolerante con los errores. Este último porque a fin de cuentas su relación es de persona a persona tanto con los aliados como con orientadores y anfitriones... tiene que tener responsabilidad con su puesto, también sugerimos que debe tener flexibilidad ante las situaciones y en relación al tipo de liderazgo nos parece que debe ser un líder transformacional” (equipo 2)*



*“Nosotros consideramos que el cargo de logística consideramos que deben ser visionarios porque ellos deben tener una visión clara de que es lo que se va a hacer, a qué lugar se va a ir, y cuanta población pueden meter al lugar. Responsable porque todos tienen que ser, bueno en cualquier coordinación tienen que ser responsables porque cada quien tiene su trabajo y las cosas que tienen que hacer. También deben tener la capacidad de establecer metas y objetivos, pues es algo que creo que se necesita en la mayoría de los trabajos y más en esta organización porque tiene meta de población, meta de amigos y etc... el estilo de liderazgo sería entre democrático y transformacional” (Equipo 3).*

*“A la coordinación de amigos le pusimos como en todas las demás que tenía que tener, ser un líder responsable, con capacidad de establecer metas pues al final de cuentas si no tiene objetivo pues no sabe hacia dónde va su grupo, carisma pues debe estar tratando tanto con otros líderes como con los padres de familia, los amigos con discapacidad, en cuanto al tipo de liderazgo creemos que debe ser una combinación entre democrático y transformacional” (equipo 4).*

Se les preguntó **¿Cuáles de esas características creían que debía tener el staff?:**

*Nosotras aquí comentábamos sobre eso cuando analizábamos el carisma, no tanto como una característica impuesta porque eso depende de la persona, yo no puedo ir por la vida intentando ser una persona carismática si no lo soy pero creo que si no contamos con ella podemos modificar nuestra actitud para lograr estar en un proyecto como este. Creo que si los coordinadores no desarrollan estas características, uno como staff no lo puede hacer. Si yo veo que a las coordinaciones les vale lo que está pasando allá afuera y que el mundo se caiga, a mí como staff me va a valer. Entonces es mucho de ellos tengan estas*

*características y nos la puedan transmitir y nosotros podamos también transmitirla a los aliados. (Equipo 3)*

El segundo día del taller se trabajaron los temas: trabajo en equipo y toma de decisiones. La sesión se diseñó para desarrollarse también a través de dinámicas encaminadas a reforzar su actual desempeño. Este día participaron 15 miembros, 12 staff y 3 coordinadores.

Como actividad inicial se les orientó dividirse en equipos de trabajo para desarrollar una dinámica denominada: los cubos solidarios. Ésta consistía en la confección de cubos de cartón. Todos los equipos debían construir X cantidad de cubos de cartón, no dando tanta importancia a la cantidad como a la calidad de cada uno de los cubos confeccionados.

Lo peculiar de esta actividad fue que para la confección de los cubos se le hizo entrega del material necesario a cada equipo, pero no en todos contaban con el material completo, por lo cual debían elegir dentro de cada grupo un negociador que llegara a acuerdos con el resto para lograr una repartición equitativa del material.

El objetivo fue observar cómo se desarrollaba tanto la negociación entre los grupos como la forma de trabajo adoptada por cada uno.

Al iniciar el debate se les preguntó a los negociadores cómo se pusieron de acuerdo para repartir o equilibrar de alguna manera los materiales entregados. Posteriormente se les preguntó a los equipos cómo vivieron esta experiencia.

*¿Cómo se pusieron de acuerdo para repartir o equilibrar de alguna manera los materiales?:*

*“En un inicio dos coincidíamos en que se debía juntar todo el material y repartirlo en partes iguales y los otros dos no querían, cuando ya decidieron que se haría de esa forma intentaron hacer trampa y en lugar de darnos todas las hojas querían quedarse con hojas de más...” (Equipo 3)*

***¿Cómo vivieron esta experiencia dentro del equipo de trabajo?***

*“En nuestro equipo lo hicimos como en serie o sea como dibujaban y yo empezaba a doblar, pegar, y todo o sea porque no me queda bien eso de los trazos y a ella no le queda bien lo de pegar...creo que tratamos de enfocarnos en el trabajo y en motivarnos fuera como de estar estresados por creer que era una competencia... creo que es muy importante la calidad pero también la motivación, como el mantenernos motivados a hacer mejor las cosas” (Equipo 1).*

*Nosotros teníamos una fábrica de Taiwán con mala calidad pero un chingo de producción. Estuvo bien padre porque como que nos entendimos bien fácil... creo que a veces tienes tan automatizada la tarea y estas en friega concentrado en lo que tienes que hacer que no volteas a ver a quien le hace falta ayuda o algún material como nos pasó ahorita, todos los equipos concentrados en hacer los cubos y jamás nunca nos dimos cuenta de que había un equipo que no tenía pegamento... es lo mismo cuando en programa, estamos recibiendo gente y a lo mejor un pequeño comienza a correr y nadie lo detiene y es como no es de mi color, no me toca a mí, o no, o sea como que estas automatizado haciendo las cosas que se supone que tienes que hacer pero no te fijas que a lo mejor el otro tiene una necesidad que tú puedes ayudar a cumplimentar (Equipo 2).*

*En un principio como que yo pensé, todas trazamos al mismo tiempo pero nada más había 2 bolígrafos entonces cada quien tomó su tarea como pues yo hago esto, ya después lo recorto, lo pego, y cada quien supo lo que tenía que hacer sin estar como discutiendo que hacer... (Equipo 3).*

Seguidamente se les orientó que permanecieran en los equipos y se les entregó un caso para su análisis. La problemática expuesta era que una organización de la sociedad civil solicitó a una agencia empleadora que elaborase propuestas para completar un cargo dentro de la misma.

La respuesta de la agencia empleadora fue el envío de 4 propuestas para que la organización valorara cuál de ellas era la más idónea para el puesto.

Cada equipo debía analizar el orden de prioridades que le darían a cada propuesta y justificar por qué escogían esa y no otra persona para formar parte de la organización.

Finalmente el caso expone que la OSC no estuvo de acuerdo con ninguna propuesta y las rechazó todas. Los cuatro equipos debían decir si estaban de acuerdo con esa decisión y por qué.

Las cuatro propuestas eran:

Candidato A- ha participado como voluntario activamente en 2 programas con la organización.

Candidato B- voluntario que tiene mucha experiencia por llevar más de 5 años en la organización pero que no tiene buenas relaciones con el equipo de trabajo en el que se insertará.

Candidato C- voluntario que es amigo de todos pero cuya actitud no es muy buena en las actividades.

Candidato D- persona externa a la organización que no conoce el trabajo que se desarrolla pero tiene buena disposición de aprender y de integrarse al colectivo.

Candidato E- persona con capacidad de movimiento disminuida que conoce mucho la organización pero no conoce a nadie dentro de ella.

Algunos manifiestan que les fue difícil escoger un candidato:

*“... nos costó un poco la verdad, así es que empezamos del peor al mejor...”*.

También dicen estar de acuerdo con el hecho de haber rechazado todas las propuestas:

*“...dijimos que estaba bien que rechazaran las 4 propuestas hechas pues nos parece que ninguno sirve”*.

Le otorgan a la experiencia un peso mayor en el momento de elegir un candidato:

*“...la experiencia de esa persona que lleva ya mucho tiempo pesó más que otras cosas que no tenían los demás y cuesta un poco trabajar las relaciones pero creo que es algo se podría lograr, o sea creo que hubiera sido menos costoso por así decirlo trabajar con la persona para que pudiera relacionarse de otra manera”*.

Sin embargo existen criterios contrarios en relación a la experiencia:

*“No quisimos poner a la experiencia, como que ahí nos debatimos un poco pero lo que teníamos es que era muy complicado porque si ya llevaba 5 años había algo por lo cual no había resaltado o había algo por lo cual no lo consideraron en otras ocasiones, entonces creíamos que podía estar un poco ya viciado del hecho de conocer tanto y que no logre llegar hasta el equipo de trabajo”*.

Por otra parte plantean que el hecho de que una persona después de cinco años pueda estar viciada se puede interpretar a la inversa:

*“...también nosotros podemos estar viciados en la manera de percibir a esa persona, entonces a lo mejor lo único que necesita es una oportunidad de ponerlo en otro sitio y que no esté haciendo lo mismo que lleva haciendo 5 años, podría salir bien, podría salir mal pero sé que en definitiva la experiencia le gana muchísimo...”*

Otros dan mayor importancia al tema de las relaciones interpersonales:

*“... creo que se pueden ir fomentando más sus relaciones y que vaya creciendo un poco más”.*

Como tercera dinámica se les pidió que mencionaran ***¿cuáles son según su criterio las características o criterios de inclusión que deberían tener los miembros de staff y los aliados?***

Cada uno debía mencionar una característica y decir por qué la consideraban importante.

Mencionan que la persona que llega a formar parte del staff debe tener las siguientes características:

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| - Mucho compromiso | - Pasión            |
| - Empatía          | - Visión            |
| - Disposición      | - Multitareas       |
| - Paciencia        | - Humildad          |
| - Perder el miedo  | - Trabajo en equipo |

Por otra parte para formar parte de los aliados es importante que se desarrollen características como:

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
| - Voluntad   | - Paciencia             |
| - Pasión     | - Empatía               |
| - Tolerancia | - Amor por lo que hacen |
| - Interés    | - Buena actitud         |
| - Compromiso | - Apertura al cambio    |

En cada sesión del taller se dedicó unos minutos de cierre, cada participante tuvo la oportunidad de expresar su criterio acerca de la conveniencia de trabajar cada una de las temáticas. Sus opiniones al respecto sirvieron para evaluar el aprendizaje obtenido y la pertinencia de trabajar las temáticas escogidas.

### **6.2.3- Evaluación del taller de aprendizaje organizacional realizada por sus participantes**

A partir de los resultados del diagnóstico se estableció el punto de partida para el diseño de las estrategias y temáticas que se abordaron en la intervención. Finalmente se realizó la intervención por medio de un taller de aprendizaje, en él se compilaron las opiniones, propuestas e impresiones acerca de lo aprendido, lo cual constituyó información de gran utilidad para su evaluación.

Al cierre de la primera sesión del taller se evaluó con los participantes la pertinencia de los contenidos tratados en la misma, sus criterios fueron disimiles ante la pregunta *¿Qué consideras que te aportó la sesión del día de hoy?:*

*“Creo que muchas veces ... no entendemos el trabajo que tienen las coordinaciones, están ahí ... pero no vemos todo el trabajo que hay atrás, que se reúnen entre ellos, que checan que se puede hacer y que no... como llegar a más gente ... a lo que me refiero es que muchas veces no vemos qué es lo que hay detrás del trabajo de esas personas y decimos pues en programa no hacen nada... no vemos que estamos ahí gracias a ellos y todos los factores que hay que checar para ellos...”.*

*“Yo comprendí un poquito más el estar detrás de todo esto ... y entonces el ver las características es algo muy importante ... yo sé que no tengo la característica de ser*

*paciente con los errores, ni con los míos, y eso de ser como simpática o carismática y siento que es muy importante porque por más que tengas el potencial de hacerlo y las ganas de hacerlo... si no sabes llegar a las personas pues nunca lo vas a lograr, entonces siento que necesitamos ver los diferentes puntos que te faltan a ti o le faltan a tu grupo para poder trabajarlos”.*

*“Como coordinaciones tenemos una lucha constante de ser el líder que la gente necesita y sobretodo poder trabajar como la gente necesita, que trabajemos sin descuidar la tarea, entonces es complicado tratar de buscar el equilibrio entre ambas partes porque lo más importante es que la gente lo disfrute ... como líder de Unidos yo personalmente busco trabajar las cosas que me faltan para no saturarlos a ellos o a mi equipo, trabajar en las cosas que sé que flaqueo mucho, ver que dicen, retroalimentarme... porque a veces asumen que es lo que hace una coordinación ... me gustan estas actividades porque se dan cuenta de lo que hay detrás y de lo que implica formar y entregarles el producto ya hecho... entonces es como poder darse cuenta de lo que implica trabajar de este lado y como su chamba afecta también”.*

*“Creo que lo que más me gustó fue como esa parte en que pudiera ver un poco el trabajo que hay previo y al final también escuchar qué hay en la cabeza del anfitrión o del orientador como de los que hay de este lado, que es lo hacemos, como si podemos o no coincidir, creo que me gusta porque al final puedo entender ...un poco de que es lo que piensan ... y creo que eso es justamente lo que pasa siendo orientador y anfitrión con los aliados como que ustedes igual lo ven y se dan cuenta que ustedes alcanzan a ver cosas*



*diferentes a las que un aliado está viendo ... creo que justo eso nos hizo un poquito más empático hacia el trabajo del otro”.*

Al trabajar los estilos de liderazgo se hace notar que no existe una regla absoluta en lo que respecta a los estilos de liderazgo, que no hay líder perfecto, que la imagen del líder tiene muchos matices que están en correspondencia con la situación a la que se enfrentan. No obstante si existen habilidades sociales que los líderes puede desarrollar y que promueven mejores relaciones interpersonales entre los miembros de equipo y un mejor desempeño y participación en las actividades propias de la labor.

El enfoque dado a las distintas dinámicas utilizadas ayudó a comprender el trabajo que se realiza en oficina desde la propia experiencia buscando que cada uno de los miembros se diese cuenta que en ocasiones el desconocimiento hace realizar cuestionamientos y crea falsas expectativas en los otros, se les puso el ejemplo del trabajo de las coordinaciones pero el ejemplo es válido para todas las funciones dentro de la organización.

El dar participación a la voz de todos dentro del equipo de trabajo estimula tanto las buenas relaciones como el aporte de nuevas ideas para el desarrollo de la gestión. El enfocar la amistad de los miembros como una de sus más grandes fortalezas hace que la misma refuerce el compromiso que todos tiene hacia la tarea que realizan dentro de Unidos.

Al finalizar la segunda sesión se les preguntó sus consideraciones acerca de los temas tratados en la misma y los criterios fueron:

*“A mí me pareció interesante, no había tenido la oportunidad de trabajar con algunos de mis compañeros de cercana manera y al ir escuchando las características que decíamos debía tener el staff yo iba pensando en mí, que es lo que tengo, que es lo que me falta y que tengo que mejorar...”.*

*“Me pareció interesante como en los dos ejercicios anteriores en algún punto se están tratando sobre cualquier cosa externa pero esa información o ese resultado en algún momento tendríamos que aterrizarlo en Unidos,... creo que es muy importante trabajar juntos”.*

*“Creo que a veces no nos damos la oportunidad de acercarnos para ver cómo nos estamos sintiendo en el curso o que cosas creo que están bien o que están mal y más bien esto nos da la oportunidad de ver en qué cosas podemos mejorar y también en que forma podemos apoyar a los demás para que seamos mejores”.*

*“Me gustó el darme cuenta que por ejemplo en el ejercicio de los cubitos, cuando hacíamos la tarea estábamos absortos trabajando y no nos dimos cuenta de lo que estaba pasando afuera, salimos de nuestras creencias o nuestras expectativas sobre algo, lo que pensamos, y nos enfocamos para poder trabajar como equipo y saber lo asombroso que resulta que tenemos predisposición con la competencia aun cuando ni siquiera es un tema que se nos está imponiendo”.*

*“Creo que a mí lo que más me gustó fue el buscar cómo trabajar en equipo, creo que mucho de ese logro va dirigido a potencializar nuestras habilidades y ver en que somos buenos y que otras cosas podemos ir trabajando”.*

En este segundo día de taller en el que se trabajaron las temáticas de trabajo en equipo y toma de decisiones se pudo observar como ponían en práctica otra de las fortalezas que la organización ostenta y no es más que la solidaridad entre sus miembros cuestión esta que si se potencia puede contagiar al resto del equipo como se pudo ver mientras se desarrollaba la dinámica. Se dieron cuenta que deben reprimir la aparición de conductas individualistas y

egoístas que lo único que generan son problemáticas lamentables. Algo importante que se pudo apreciar es la sensación de competencia que se encuentra implícita en el ser humano y se constató que puede ser perjudicial para el desarrollo de las tareas.

En la reflexión para elegir el mejor candidato para cada puesto se dieron cuenta que en ocasiones es más recomendable trabajar con el ser humano y no guiarse prejuiciosamente por los criterios de otros o por nuestro desconocimiento de lo que ocurre pues en la mayoría de las situaciones se suele adoptar una determinada postura sin tener todos los elementos de análisis explícitos.

En sentido general se obtuvieron criterios que deben tomar en cuenta para implementar nuevas políticas de capacitación para su personal donde se traten los temas que los inquietan o necesitan conocer sus colaboradores para el desempeño de sus funciones y para la creación o fortalecimiento de un ambiente laboral saludable.

## **Capítulo VII – Discusión: Sistematización de la Experiencia**

Este trabajo tuvo como propósito acompañar a los miembros de la Organización de la Sociedad Civil Unidos Cuernavaca en su proceso de cambio en los estilos de dirección utilizando como metodología la Consultoría de Procesos. Uno de sus objetivos fue conocer las características de su cultura organizacional poniendo especial atención a los estilos de gestión utilizados en el desarrollo de sus actividades y las relaciones interpersonales. Para ello se recolectó información acerca de algunas temáticas relacionadas a su funcionamiento, tales como: gestión, percepción de justicia y supervisión controlante. Se detectaron además los factores psicosociales en el trabajo que guardan relación con el desempeño de esas funciones.

La recolección y análisis de la información, así como la exposición de los resultados fueron descritos en los capítulos anteriores. En el presente capítulo se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio utilizando para ello la sistematización de experiencias. Se dividió este capítulo en dos subtítulos: uno dedicado a la discusión de los resultados de la etapa diagnóstica y el otro se concentra de manera detallada en la discusión de la etapa de intervención con la finalidad de lograr la mejor comprensión de todo el procedimiento.

### **7.1- Discusión de los resultados del diagnóstico**

En la etapa diagnóstica de este estudio, tal y como se ha señalado en los capítulos anteriores, se utilizaron las siguientes técnicas: observación participante, entrevistas semiestructuradas y aplicación de un cuestionario sobre factores psicosociales, que incluye las escalas de justicia organizacional y supervisión controlante. El diagnóstico sirvió para conocer, más allá de lo expresado por su directora operativa cual era la problemática real que existía en la organización desde otro enfoque: la percepción de sus miembros. Para una mejor comprensión de la discusión

se abordaran estas técnicas en el mismo orden en que fueron analizadas en el Capítulo de Resultados.

Cuando en el mes de agosto del 2016 se produce el primer acercamiento al escenario se comienzan a observar en la organización algunos aspectos de interés que forman parte de los artefactos visibles de la cultura organizacional. Tal cual lo planteó Schein (1984) se observaron las características de su diseño físico, el código de vestimenta, la manera en que se dan las relaciones entre sus miembros, la intensidad de sus emociones y se tuvo acceso a los documentos con que contaba la empresa.

De los resultados encontrados en esta etapa destacan algunas características inherentes a las OSC, entre las que se pueden mencionar:

El surgimiento de esta organización fue originado por el contacto de su fundadora con el fenómeno de la discapacidad y las situaciones que enfrentan las personas de esta condición en la sociedad de hoy: trato diferente, exclusión de los ambientes sociales y en ocasiones hasta discriminación. Acorde a ese entorno deciden que las actividades que se organizan en Unidos Cuernavaca estarán dirigidas a la inclusión social de las personas con discapacidad.

Característica que se ajusta a los planteamientos realizados por Clark (1997) cuando argumenta que las OSC orientan sus actividades a la lucha contra la violación de derechos humanos y la exclusión social, entre otros. Converso y Piccardo (2003) también hace referencia al origen de las OSC cuando plantean que su origen suele estar relacionado a valores, principios, ideales de cambio, mejora social, etc., y que todo ello define sus servicios como bienes que se crean de la relación social con los otros.

Las OSC se caracterizan por ser un sector heterogéneo debido a que confluyen en él diferentes modalidades de contratación, variadas extensiones de tiempo en sus jornadas laborales y cuyas motivaciones suelen ser indirectas (cuando expresan la intención de intervenir en

cuestiones que afectan a la sociedad y el medio ambiente) y directas (cuando tienen un impacto en la resolución del problemas específicos y cercanos a las personas) (Girardo, 2010).

Si enfocamos el análisis en estas características de las OSC podemos identificar que en la organización estudiada están presentes una buena parte de ellas.

Se identificaron en Unidos Cuernavaca diferentes modalidades de contratación, la organización está compuesta por 7 trabajadores remunerados y una variable representación de personal voluntario subdivido en Staff (voluntarios con mayor tiempo de participación en la OSC) y en aliados (aquellos voluntarios menos estables y nuevos). Cuenta además con un número desconocido de socios que forman parte del Consejo (se desconocen la funciones de este grupo pero se asume que son personas que financian o consiguen financiamiento para la organización).

Existen en ella diferentes modalidades de contratación que incluye trabajadores remunerados y voluntariado, que tienen indistintamente contratos indefinidos de tiempo completo y contratos temporales de tiempo parcial. Algunos de los remunerados trabajan jornadas de tiempo completo y otros cumplen jornadas parciales que incluso se diferencian en la cantidad de horas. Ambas situaciones que caracterizan a las OSC según Girardo (2010).

Esta situación se confirma además en los datos sociodemográficos del cuestionario que se aplicó como parte de las técnicas utilizadas en el diagnóstico.

Sus motivaciones están dirigidas a tomar partido ante la discriminación de las personas con discapacidad y buscan un impacto social promoviendo su inclusión. Esta es otra de las características de las OSC señaladas por Girardo (2003) cuando hace referencia a las motivaciones directas que buscan impactar en la resolución de problema específicos y cercanos a las personas, entre los que menciona precisamente el tema de la discapacidad.

En lo que respecta a las relaciones se observó que, por una parte sus relaciones son amistosas generándose un ambiente de gran confianza entre ellos lo favorece que el trabajo fluya satisfactoriamente. Sin embargo, de vez en cuando, esas relaciones tienden a obstaculizar el desarrollo de sus actividades, siendo necesario aclarar los escalones de mando así como las funciones dentro de la organización.

Específicamente sus funciones podría ser la causa de que sus miembros no identifiquen las actividades que realizan como trabajo, pues éste consiste en actividades recreativas donde se produce la interacción con las personas con discapacidad. Uno de los conceptos de trabajo es: acción de ocuparse en cualquier actividad física o intelectual (Real Academia Española), por lo que se puede interpretar que la labor que realizan las personas que colaboran en esta organización puede perfectamente considerarse trabajo. Un trabajo no remunerado en la mayoría de los casos, con condiciones y características específicas inherentes a las OSC y al trabajo voluntario.

El cuestionario de factores psicosociales que incluye las escalas de Justicia Organizacional y Supervisión Controlante, tal y como se explicó en capítulos anteriores formó parte de las técnicas utilizadas para el diagnóstico. Su aplicación se realizó en dos partes para lo cual fue necesario ajustar horarios, fechas y planificación de sus actividades. Los participantes a los que se les aplicó fueron los que asistieron a esas actividades en cuestión y voluntariamente decidieron participar.

La primera aplicación se realizó a finales del mes de octubre 2016 y para la siguiente hubo que esperar hasta el mes de marzo 2017. La negociación de los tiempos constituye otra característica relevante en el contexto de las OSC debido a que en todo momento hay que ajustarse a la disponibilidad de los tiempos en que ellos tienen programadas sus actividades dentro de programa.

En los resultados obtenidos se puede constatar que en las dimensiones de justicia la mayor parte de los participantes perciben que los procedimientos son adecuados para crear condiciones que permitan tomar buenas decisiones (justicia procedimental), las responsabilidades asumidas son reconocidas justamente, existe justeza en la distribución de las tareas (justicia distributiva) y en el trato que reciben, el cual califican de amable y considerado (justicia interpersonal). No obstante, hay una pequeña representación de esas personas que perciben una situación distinta.

Comparando la estadística descriptiva de los resultados obtenidos en la Escala de JO con un estudio anterior realizado en 10 OSC del Estado de Morelos con el mismo instrumento se puede apreciar que los valores alcanzados en cada una de las dimensiones son similares. Aunque en el presente estudio se puede decir que en relación a las dimensiones de justicia se encuentra mejor que el resto de la organizaciones estudiadas en el Estado de Morelos. Ello significa que en promedio los miembros de Unidos Cuernavaca perciben que sus procedimientos son más adecuados y que existe un mayor grado de justeza en la distribución de las tareas y en el trato que reciben en comparación con las OSC del estudio realizado por Hindrichs, Gerardo y Dimas (2015) tal y como se puede apreciar si se comparan las medias de cada dimensión entre nuestro estudio (3.20, 3.28 y 3.14) para justicia distributiva, interrelacional y procedimental respectivamente con el estudio antes mencionado.

En relación con la escala de Supervisión Controlante, la mayoría señala no sentir que en la organización se evidencie un ambiente de control estricto, pero algunos casos respondieron que si llegan a sentirse muy controlados en ocasiones. En este sentido al comparar las medias obtenidas en este estudio corrobora tal afirmación, pues el valor de la media obtenida (1.73) muestra que la mayoría de los participantes manifiesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la existencia de un estricto control en la organización. Si se compara este resultado con el estudio realizado por Juárez-García, Hindrichs y Quezada (2015) se puede apreciar que en la Escala de



Supervisión Controlante, Unidos Cuernavaca se encuentra en una mejor situación que las OSC participantes de ese estudio

Este hecho se puede comprobar también al analizar las correlaciones entre las escalas con los factores psicosociales emergentes, constatando que son pocos los factores que correlacionan con estas escalas. Se podría interpretar que los aspectos que les provocan malestar y los motivan no los relacionan a falta de justicia en ninguna de sus dimensiones ni a un excesivo control dentro de la organización.

El cuestionario incluyó la exploración de los factores psicosociales en el trabajo. Esta se realizó por medio de dos inductores de respuesta abierta, uno para conocer los aspectos que les provocaban malestar en su trabajo y el otro para conocer los aspectos que los motivan de su trabajo. Como resultado de esta exploración se procesaron 166 respuestas que se relacionan a aspectos que le provocan malestar en su trabajo identificadas como factores de riesgo.

Asimismo se procesaron 183 respuestas que guardan relación con los aspectos que los motivan y les provocan satisfacción identificados como factores salutogénicos. Ambos grupos de respuestas fueron categorizados en micro categorías que posteriormente fueron agrupadas en macro categorías. Como resultante de este proceder surgieron 18 macrocategorías de Factores de Riesgo y 13 de Factores Salutogénicos como se mostró en la Tabla 7.

Llama la atención que muchos de los factores de riesgo y salutogénicos que mencionan coinciden con los factores que emergen del estudio realizado por Hindrichs y González (2015). Estas autoras realizan un estudio en 10 OSC del estado de Morelos para explorar los factores psicosociales emergentes. Logran agruparlos en áreas temáticas que permiten su mejor análisis y comprensión, tal y como se mostró en la Tabla 1.

Una buena parte de los factores encontrados en el presente estudio se encuentran también en los hallazgos descritos por las autoras en su estudio. Entre los factores de riesgo encontrados están: *carga y presión de trabajo, relaciones afectivas, falta de responsabilidad hacia el trabajo de la OSC*, que se puede vincular a la *falta de valores y actitudes, problemas de coordinación y gestión, de actualización o capacitación, condiciones personales*, entre otros que aunque no se enuncian de la misma forma guardan relación con los encontrados en este estudio. Por su parte los factores salutogénicos encontrados fueron: *significado atribuido al trabajo, enriquecimiento personal y ampliación de horizontes, lograr ser autoeficaz, trabajo concreto con beneficiarios, relaciones afectivas con ellos y sentido de pertenencia*, existen también entre los salutogénicos otros factores que guardan relación con los encontrados en este estudio pero que se enuncian de forma diferente.

Estas autoras los identifican como características peculiares en las OSC. En ambos estudios emergen factores que tienen influencia positiva y negativa al mismo tiempo, es decir que también presentan su “lado oscuro” como lo plantean estas autoras.

En esta investigación, en específico, los factores de riesgo y salutogénicos emergentes fueron tratados en sí mismos como categorías de trabajo. Sirvieron de base tanto para el análisis de las entrevistas, para las actividades de análisis de los resultados con los miembros de la organización como para la realización del taller de aprendizaje.

En el análisis de lo dicho por cada entrevistado encontramos diversas opiniones que guardan relación con los factores de riesgo y salutogénicos antes mencionados:

La realización de las entrevistas a 9 de los integrantes de la organización genera un volumen de información impresionante. En la interpretación del discurso de los entrevistados se buscaron los argumentos para dar explicación a las categorías que conforman los factores

emergentes del cuestionario. El argumento de los entrevistados giró en torno a las siguientes categorías:

- relación con población beneficiaria
- relaciones entre los miembros
- valores y actitudes tanto en sentido positivo como negativo
- problemas de coordinación y gestión directiva
- cantidad y presión de trabajo
- fallas en la comunicación dentro del equipo de trabajo
- el cansancio y el estrés que se hacen presentes previo a los programas y cuando desarrollan las actividades
- el contenido de su trabajo

Sin embargo de todas estas mencionan con mayor frecuencia aquellas que están relacionadas con las relaciones interpersonales, tanto entre miembros de la organización como con población beneficiaria. Se podría decir que las relaciones son el pilar que rige no solo el comportamiento sino también la forma en que se gestiona la organización. Todo gira en torno a las relaciones. Es por ello que aparecen como elemento importante en todas las técnicas.

Hernández, Herrera y Chávez (2015) refiriéndose a las relaciones en las OSC, plantean que entre los miembros del grupo que las conforma se evidencia un fuerte apoyo mutuo, pero que no todos los miembros son aceptados por igual, destacando que para ser aceptados hay que tener cierto currículo social, actuar y comportarse de acuerdo a la cultura de la organización. Es por ello que existen diferencias marcadas entre los que pertenecen desde hace un tiempo al grupo y los eventuales. Esta característica de las OSC se hace notar en este estudio tanto en la observación, en el cuestionario y en las respuestas de las entrevistas.

El hecho de que la gran mayoría sea personal voluntario hace que sus relaciones sean promovidas principalmente por una actitud de solidaridad hacia los sujetos y las debilidades sociales. Destinan su tiempo y esfuerzos a la organización por convicción y motivación hacia los ideales que defiende la organización, siendo esta otra característica que subrayan Hernández, Herrera y Chávez (2015).

Hasta este momento se ha hecho referencia a la relación entre pares y con la población beneficiaria. Sin embargo existen relaciones de poder que no han sido mencionadas aún y que se vinculan a las formas de gestión, al liderazgo y a la percepción de justicia y supervisión controlante. Al respecto algunos mencionan la existencia de problemas relacionado con la gestión y la coordinación del trabajo que tienen influencia en el desempeño de todos. Por otra parte la comunicación se menciona como un tema delicado cuando se establecen las relaciones de poder. Algunos opinan que enfatizar en los problemas relacionados a la comunicación entre los miembros es un tema de vital importancia.

Hasta aquí la exposición de los aspectos que conforman el diagnóstico. El análisis e interpretación de todos ellos fue expuesto a los miembros de la organización. Se les pidió que evaluaran la información presentada y realizaran una reflexión crítica de los aspectos descritos en la devolución de los resultados. En el subtítulo siguiente se realizará la discusión de resultados en la etapa de intervención.

## **7.2- Discusión de los resultados de la intervención**

En la devolución de los resultados del diagnóstico quedaron en cierta forma justificadas las temáticas hacia dónde se dirigió la intervención. Los criterios expuestos en estas actividades remarcan las temáticas de mayor interés para los participantes de este estudio.

Siguiendo las etapas descritas por Lewin (1951), retomadas por Schein (1988) en la Consultoría de Procesos, si evaluamos el proceso de intervención de este estudio fijando como punto de partida el momento en que se comienza a interactuar con la organización e incluyendo todas las etapas descritas hasta aquí se tienen que puntualizar una serie de aspectos importantes:

1. En la realización del diagnóstico se pueden constatar que en efecto existen problemáticas relacionadas a la gestión y a las relaciones personales que son identificadas tanto por la directora operativa como por los miembros de la organización. La solución a éstas se podría alcanzar tomando en cuenta los criterios expuestos por sus miembros que son quienes están involucrados con el problema en cuestión, es decir son los expertos en el tema. Lograrlo o no va a estar en dependencia de la capacidad de escucha y de la flexibilidad en los estilos de liderazgo y gestión que adopten sus directivos.
2. El aprendizaje organizacional según Thomson y Chiavenato (2007) se logra involucrando a todos los miembros de la organización. La participación activa de los colaboradores es la clave para lograr este aprendizaje, por lo tanto implica que sus directivos desarrollen cierta flexibilidad en este proceso. El objetivo de su gestión debe estar dirigido a adoptar nuevas formas de hacer las cosas con la finalidad de lograr influir en el fortalecimiento de su organización (Aguilar, 2018). Para ellos deben dirigir sus acciones en: *la formación de una visión con ideología colectiva, la eficiencia en la toma de decisiones* donde se otorgue poder a todos los involucrados, *el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros* así como en *la adquisición de herramientas para la resolución de conflictos internos*, entre otros.

Cada uno de esos aspectos tiene influencia en la cultura e implican formas de gestión distintas a las del pasado convirtiéndose en la forma óptima para enfrentar los nuevos retos que impone el entorno.

3. El estilo de dirección descrito por los miembros de esta organización tiene implícitas muchas de las características mencionadas por McGregor (1960) al referirse a las “Teorías X o Y”. Partiendo de sus criterios se puede interpretar que sus esfuerzos son dirigidos por medio de la motivación, sus acciones son controladas con la finalidad de ir modificando sus comportamientos para alinearlos al cumplimiento de las actividades y metas de la organización. Todo ello, bajo la supervisión no estricta del personal designado para ellos, dígase coordinadores y staff (Teoría X). Por otra parte, se busca desarrollar en los colaboradores la creación de oportunidades e impulsar el crecimiento del personal involucrado. Promoviendo en ellos la capacidad de liderazgo y dotándoles de valores y actitudes positivos para el desarrollo de sus funciones (Teoría Y).

Parece un poco contradictorio que existan ambos enfoques en una misma organización. Ellos podrían complejizar las acciones dentro de la misma al generar una situación que se puede definir como caótica en relación a los estilos de dirección y liderazgo. Podría además ser la explicación de la aparición de factores psicosociales con incidencia tanto negativa como positiva en esta organización.

4. Peculiar en este estudio fue que el mismo surge a partir de la solicitud de uno de sus directivos, sin embargo, es precisamente en ella donde se encuentran las mayores resistencias a los cambios propuestos por sus colaboradores en el proceso de acompañamiento. Los participantes en todo momento demuestran gran entusiasmo en las actividades realizadas así como una gran capacidad de análisis crítico y autorreflexión de las temáticas y de las acciones de mejora necesarias. No obstante sus propuestas no

siempre se recibieron como acciones viables o posibles de realizar por parte de la directora operativa. Hernández, Herrera y Chávez (2015) definen que dentro del liderazgo social en las OSC existen personas denominadas por ellos líderes fuertes cuyo comportamiento tiene determinadas características que se derivan de su antigüedad en la organización y de su lucha prolongada en una misión en concreto. Estas características son: *existencia de un comportamiento dual, pretensión de dominar en exceso todo lo concerniente a la organización generando un síndrome de dependencia de la OSC en torno a su presencia y actuación*. Debido a sus largos periodos de permanencia en ella les cuesta delegar y repartir el liderazgo entre sus colaboradores. Todo ellos le impide poder ser transparente al momento de rendir cuentas y sobretodo dificulta su capacidad para asumir las críticas y aceptar las propuestas que difieran de las propias.

Es la confluencia de todos estos elementos lo que dificulta el desarrollo óptimo de los proyectos en esta organización y lo que justificó el proceso de acompañamiento en el cambio de sus estilos de dirección. Entonces ¿cómo se produce cambio de los estilos de dirección en una OSC que toma en cuenta las percepciones de sus miembros sobre la cultura organizacional para lograr el aprendizaje de los conocimientos y competencias necesarios para mejorar su gestión desde la Consultoría de Procesos?

Para dar respuesta a esta interrogante se cumplieron varias etapas que formaron parte del proceso de aprendizaje organizacional desde la consultoría de procesos: diagnóstico, reconocimiento y análisis del diagnóstico, proyección de trabajo futuro e implementación de algunos cambios sobre todo en la mentalidad de los miembros de la OSC mediante el aprendizaje de las diferentes temáticas emergentes en todo el proceso.

El trabajo realizado en casi 24 meses de interacción con los miembros de la organización ayudó a comprender las características de su cultura pero se pudo observar que gradualmente fueron ocurriendo algunos cambios que se describen a continuación:

La forma en que se relacionan sus miembros en la actualidad demuestra que las relaciones amistosas entre todos pueden reforzar el desarrollo de las funciones dentro de la organización, se puede decir que todos han construido un ambiente laboral más amistoso en sentido general.

La comunicación es ahora más abierta, se realizan juntas con los miembros del staff antes de diseñar los programas con el objetivo de evaluar y analizar las acciones negativas de programas anteriores desde la experiencia de quienes participan operativamente en las actividades. Además se han creado programas de apoyo a los miembros del staff donde se les capacita en cuestiones operativas del trabajo con seres humanos específicamente con personas con discapacidad.

Las capacitaciones han diversificado sus temas y se realizan de forma más dinámica para lograr un mayor aprendizaje organizacional.

Incidir en un cambio en los estilos de dirección de la organización implicó hacerles comprender que seguir haciendo las cosas de la misma forma no los ayudará a solucionar las problemáticas identificadas inicialmente. Se pudo observar la disposición de los miembros del equipo de trabajo de Unidos a cambiar o modificar la forma en que hacen sus actividades de acuerdo a lo aprendido en este proceso. Sin embargo cuando se cree que se ha avanzado un poco, todavía se evidencian comportamientos no acordes a la nueva cultura o ambiente por el cual se está trabajando. Ello se debe a que están muy arraigadas las formas de gestión que dieron origen a los problemáticas iniciales sobre todo en los directivos de la organización.

En el taller y en sentido general en todo el proceso la actitud de la directora operativa paso por estadios de colaboración y negación ante las propuestas realizadas. Demandó mucho tacto el



trato con ella y la elección de las temáticas y dinámicas del taller. Nunca se tuvo acceso a la directora general, de hecho la única vez que hubo contacto con ella ya finalizando la investigación, se pudo constatar su desconocimiento en relación a la presencia de los investigadores allí.

Sin el compromiso de los directivos la propuesta de cambio y su implementación resulta difícil. El cambio definitivo será posible a partir del momento en que todos los implicados se involucren y se comprometan a explorar nuevas formas de gestionar.

Los miembros de staff reconocen que los cambios que hasta ahora han logrado distan de sus expectativas pero que el camino emprendido ha de ser un proceso de mejora continua y de retroalimentación.

Como resultado de este proceso de aprendizaje organizacional, los miembros de la OSC Unidos Cuernavaca han podido constatar con que características de los estilos de dirección se sienten identificados y cuáles son las estrategias para lograrlo. La familiarización con temáticas como liderazgo, gestión de personas, trabajo en equipo, toma de decisiones y relaciones interpersonales aportaron conocimientos para que enfoquen el trabajo futuro poniendo en práctica nuevas formas de actuar y de relacionarse en pro de generar un ambiente laboral más saludable.

## Capítulo VIII – Conclusiones

En este capítulo se pudo dar cuenta de las limitaciones, recomendaciones y conclusiones del estudio. Como se pudo observar en capítulos anteriores fue posible generar algunos cambios en el comportamiento de los miembros de la organización objeto de estudio.

Una nueva forma de hacer las cosas se va gestando, pero al ser un proceso de mejora continua requiere de seguimiento constante por parte de sus directivos y sobre todo de su compromiso hacia la organización para establecer los cambios que el entorno impone.

### 8.1- Limitaciones

Las limitaciones de este estudio describen la forma en que las dificultades tanto internas como externas afectaron el desarrollo del mismo.

Resultó muy difícil la realización del trabajo diagnóstico pues al no ser una organización con personal cautivo, el desarrollo de las actividades conllevó una planificación exhaustiva para coordinar tiempos, horarios y participantes. Esto provocó demoras considerables en los tiempos planificados en el cronograma de investigación tanto en la etapa de diagnóstica como de intervención. Por ejemplo la aplicación del cuestionario diagnóstico se aplicó la primera vez el 22 de octubre de 2016 y no fue hasta abril del 2017 que se pudo completar la aplicación del otro grupo de participantes.

En principio, a pesar de que se mostraban solidarios y cooperativos, cuando planificaban las actividades propias del estudio las ubicaban al final de programas exhaustivos que debían cumplir los participantes. Hay que destacar la participación de los miembros del staff por haber colaborado con nuestro proyecto mostrándose siempre interesados y reflexivos en actividades que ocasiones terminaron en la noche.

A medida que el proyecto avanzaba en no pocas ocasiones se pudo notar cierto abandono por parte de la dirección operativa, acciones como: no contestar mensajes o llamadas por varios días, trabas para establecer fechas de contacto o planificar las actividades con los participantes, etc., sucedían constantemente. En no pocas ocasiones se cancelaron fechas ya previstas casi al último minuto.

El llegar finalmente a la intervención fue un logro que por momentos se pensó no se alcanzaría. Cuando por fin se tenían las fechas para intervenir, el propio día de comienzo del taller, en el horario previsto no había nadie en el lugar. Todavía en ese momento parecía que estaba todo perdido pero, aunque algo tarde, llegaron al encuentro.

Los meses de septiembre a diciembre de 2017 luego de ocurrir el lamentable terremoto que provocó tantos destrozos en territorio mexicano y específicamente aquí en Morelos no se pudo tener ningún acercamiento con la organización. La misma se encontraba haciendo labores sociales en apoyo a los damnificados del siniestro. Por ello el tiempo disponible para investigar y analizar el problema y medir el cambio en el tiempo, fue muy limitado.

Desde el punto de vista metodológico las limitaciones podrían estar relacionadas a la poca práctica en el uso de esta metodología por parte de la investigadora así como de las técnicas etnográficas utilizadas y del proceso de análisis. Hubo de formarse haciendo el trabajo de campo por lo que esto podría verse reflejado en algunos de los resultados.

Por otra parte la limitada existencia de estudios que enfoquen su objetivo al funcionamiento interno de las OSC, limitaron la búsqueda empírica de trabajos y formas de hacer anteriores a esta investigación.

De igual forma el acceso a las personas dentro de la organización también fue limitado pues para contactar con sus miembros era necesario utilizar como enlace a la directora operativa, por lo cual los asistentes a cada una de las actividades realizadas dependieron de su criterio para

contactarlos, constatándose en algunas ocasiones reservas a la hora de explicar las problemáticas existentes posiblemente derivado de las relaciones de poder.

## **8.2– Recomendaciones**

Las nuevas propuestas de estudios en las OSC debían estar encaminadas a trabajar en la profesionalización de sus directivos, en capacitarlos y dotarles de habilidades de gestión y trabajo social.

Apostar por el desarrollo de las competencias para el desempeño de las funciones siempre será una buena estrategia.

Es prioritario hacer conciencia en los directivos de la OSC que los cambios que se proponen más que una crítica a las formas de trabajo actuales, son una propuesta de mejora que favorece el propio trabajo y la interacción favorable de sus miembros, sin el compromiso de ellos es difícil desarrollar cualquier acción en este sentido.

La experiencia demostró que mantener una dinámica de retroalimentación y análisis de los factores de riesgo psicosocial promueve en alguna medida la existencia de un colectivo de trabajo saludable y proactivo.

En este proyecto fue muy provechoso contar con el seguimiento de un experto en el tema de las OSC que aclaró cada una de las inquietudes que surgían en las distintas etapas. Por ello se recomienda para futuros estudios vincularse a personas con conocimientos prácticos en los temas a investigar, el mundo de las OSC es complejo y a veces puede resultar contradictorio y caótico.

Para el trabajo interno en estas organizaciones resulta necesario ser muy constante y determinado en los objetivos y tiempos de la investigación pero también flexibles en el proceso de negociación de las actividades y acciones a poner en práctica. De ello depende llevar a buen término los objetivos propuestos.

### **8.3- Consideraciones finales**

La capacitación inadecuada del grupo de trabajo hace que se manifiesten actitudes negativas por desconocimiento de las funciones y poco desarrollo de las habilidades propias del trabajo con personas.

El camino hacia la imitación de estrategias de gestión utilizadas por el sector público o privado es delicado en las OSC, es más recomendable adoptar estilos propios de gestión de acuerdo a las características particulares de la cultura, analizadas e identificadas por los involucrados en la organización.

Los miembros de las organizaciones realizan propuestas valiosas cuando adquieren el aprendizaje que necesitan para mejorar su desempeño. Escuchar sus estrategias es propiciar una mayor efectividad en el logro de la razón social y un ambiente más saludable de trabajo.

La CP es una metodología que se puede ajustar a diferentes entornos para promover el acompañamiento que necesitan las organizaciones en sus procesos de cambio organizacional.

El trabajar como investigador en este tipo de organizaciones requiere de mucha paciencia, dedicación y tolerancia a la frustración para enfrentar el día a día. Momentos de júbilo, preocupación y desesperación, hicieron de este un proceso complejo en el que continuamente se tuvieron que ajustar los tiempos de las actividades, re agendar eventos que ya habían sido confirmados, interrumpir períodos vacacionales para poder tener acceso a los participantes y sobre todo contactar con la organización para lograr todo lo anterior. Es muy probable que todos estos contratiempos hayan tenido influencia en los resultados obtenidos y en la efectividad de la intervención.

## Referencias

- Ablanedo, I. (2009). Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana. Informe Sobre El Desarrollo Mundial 2014. Panorama General: Riesgo Y Oportunidad. La Administración Del Riesgo Como Instrumento de Desarrollo, 62. *Recuperado de* <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf%5Cnhttp://www.fusda.org/Revista16/Revista16LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf>
- Acotto, L. Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía. 1 ed. Buenos Aires: Espacio, 2003.
- Aguayo, S. y Peña, R. (2012). Almanaque de la sociedad civil mexicana. México: Centro de Investigación y Capacitación Propuesta Cívica A. C.
- Aguilar, M. G. Z. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Almenara: revista extremeña de ciencias sociales*, (10), 87-109.
- Aguilar Valenzuela, R. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. *PhD diss., Universidad Iberoamericana México*.
- Arias, F. y Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño* (5ª ed.). México, DF: Trillas
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), 469-494.

- Ben-Horin, N., Y., Lipshitz, R., & Popper, M. (2004). Discerning the quality of organizational learning. *Management Learning*, 35(4), 451-472.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Hoyos, E. (1985). *Líderes*. Noría.
- Blog de Mexicanos Primero, 2012
- Bottorff JL. El uso de las grabaciones de video en la investigación cualitativa. En: Morse JM, editora. *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia; 2003. pp. 284-304.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- Castañeda, L. (2013). Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- CEMEFI (2018). Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., México. Información sobre el Sector No Lucrativo. *Datos estadísticos sobre el Tercer Sector en México 2018*, disponible en: <https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector.html>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. C. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Edición.

*Editorial Mc Graw Hill. México.*

Christians, C. G., Ethics and politics in qualitative research. En: Denzin N, Lincoln Y. Handbook of qualitative research. Londres: Sage; 2000. pp. 133-155.

Clark, J. (1997). The state, popular participation and the voluntary sector. En D. Hulme y M. Edwards (Eds.), NGOs, state and donors. New York. U.S.A: St. Martin Press

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

Comité Mixto, O. O. (1986). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención: informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, *novena reunión, Ginebra; 18-24 de septiembre de 1984*. Oficina Internacional Del Trabajo.

Converso, D. y Piccardo, C. (2003). Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit. Milán: Raffaello Cortina

Converso, D. y Piccardo, C. (2003). La specificità delle organizzazioni non profit. *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit* (pp. 35-43). Milán: Raffaello Cortina.

Da Silva, R.O. (2008). *Teorias da Administração*. Sao Paulo. Pearson Education

De Diputados, C. (2012). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *México: Cámara de diputados*.

Duque, M. E. L., de Ocampo, L. E. R., & Velásquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157.

Eberle, T. S., & Maeder, C. (1993). Organizational ethnography. *Qualitative research*, 3, 53-73.

Enríquez Martínez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.



- European Agency for Safety and Health at Work. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities; 2007.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, St. Louis, San Francisco, Toronto, London, Sydney.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: From mental stance to political involvement. *The Sage handbook of qualitative research*.
- García, R., M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 3(2), 301-315.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 29(2), 237-241.
- Girardo, C. (2003). *La formación para el trabajo de los jóvenes (desafíos y estrategias) desde las organizaciones de la sociedad civil* (Doctoral dissertation, tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México)
- Girardo, C. (2010) *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*. Zinacantepec, Edo. De México: El Colegio Mexiquense, A.C
- Girardo, C. y Mochi, P. (2012) Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Sociedad y Territorio, vol. Economía, Sociedad y Territorio*, 12(39), pp.33-357.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 217-223.

- Guadarrama, G., & Girardo, C. (2007). *Empleo en organizaciones de la sociedad civil: una aproximación a las instituciones de asistencia privada en el Estado de México*. El Colegio Mexiquense.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad* (Vol. 11). Editorial Norma.
- Hernández M., J. A., Herrera T., F., & Chávez M., C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría y administración*, 60(4), 817-835.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Hindrichs, I., Bautista, G. L. & Matías, C. (2012), El Significado de los Factores Psicosociales en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Estado de Morelos (México). *Ponencia presentada ante el 1er Congreso Internacional y 4to Foro de las Américas en Investigación sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo*.
- Hindrichs, I., Gerardo, D. & Dimas, Y. (2015). Organizational Justice and its outcomes in Civil-Society-Organizations of Morelos (Mexico). *Ponencia aceptada para la \*11th International Conference on Occupational Health and Stress\*, Atlanta, EEUU, 6/9 de mayo de 2015.*
- Hindrichs, I., González, T., E. V. (2015), La interacción de factores psicosociales emergentes en Organizaciones de la Sociedad Civil de Morelos (México). *Efectos psicosociales de la crisis laboral y la precarización del trabajo*, 95.
- Hindrichs, I., Juárez-García, A., Girardo, C., & Converso, D. (2016). Organizational Wellbeing in CSOs in Morelos (Mexico): Findings from a Qualitative Study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 348-366.

- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 133-145.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). Sistema de Cuentas Nacionales de México: Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008-2010. Aguascalientes: INEGI
- International Center for Not-for-Profit Law. “Constitución de una Organización de la Sociedad Civil Mexicana con Actividades en Pro de la Democracia: Consideraciones Claves”, s.p.i., p.1.Jara, O. (1994). ¿Cómo Sistematizar? (Una propuesta en cinco tiempos). *Para Sistematizar Experiencias, una propuesta teórica y práctica*, 69-93.
- Jara, O. (1994). Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica. Centro de Estudios y publicaciones Alforja, Costa Rica.
- Jara, O. (2012). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. CEP-Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Juárez-García, A (2007). Factores psicosociales, estrés y salud en distintas ocupaciones: un estudio exploratorio. *Investigación en Salud*, IX() 57-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14290109>
- Juárez-García, A. y Camacho-Ávila, A. (2011). Factores psicosociales de la salud en el trabajo: análisis de su concepción y base teórica. En A. Juárez-García y A. Camacho-Ávila (Eds.), *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (pp. 187-212). México: Juan Pablos Editor.
- Juárez-García, A., Hindrichs, I. & Quezada-Díaz, B. (2015). Liderazgo Estresante: Desarrollo y Validez Psicométrica de la Escala de Supervisión Controlante en Profesionales de la

- Salud. En A. Juárez García (Ed.), *Investigaciones Psicométricas de Escalas Psicosociales en Trabajadores Mexicanos*, 5, 123 - 140.
- King, N. (2012). "Doing Template Analysis. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*", en G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges* (pp. 426-449), Londres: Sage.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004). Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 9 de febrero de 2004 (Última reforma, 25 de abril de 2012).
- Likert, R. (2009). Administración II, Ingeniería en transporte, disponible en: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoría-del-clima-organizaciona-de.html>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Springer Science & Business Media*.
- Littlewood, H. F. (2007). De cuerpo presente: un estudio de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 22,33.
- Littlewood, H. F y Albiter, L. E. (2013), Evitación del trabajo en cinco organizaciones mexicanas, *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 155- 174.

- López, P. A., & Arévalo, A. M. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 75-93.
- Magaña, D. M., & Figueroa, L. (2013). Análisis de las organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil en México. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 131-149.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.
- Mogollón A. S, Navarret M. L. Técnicas cualitativas aplicadas en salud. En: Vásquez ML, da Silva MR, Fernández de Sanmamed MJ, Delgado ME, Vargas I. Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas a la salud. Barcelona: Universidad Autónoma de Madrid; 2006.
- Mohammad Mosadegh Rad, A., & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Muñoz, H. R. (2013), Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Democracia Participativa en México, *Revista Administración y Organizaciones*, 16 (31), *Presentación*
- Noroña-Peña, A., Moreno, N. A., Rojas, J. G., & Malpica, D. M. R. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- O'Donovan, T. R. (1965). Effective Supervision Requires Leadership. *Hosp Prog*, 46,65-67.  
doi 10.1177/1403494808093329

- Pedler, M.; Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company*. Londres: McGraw-Hill.
- Piccardo, C., & Benozzo, A. (1996). *Etnografía Organizativa*. Milán: Raffaello Cortina.
- Primera, J. G. P. (2013). La teoría económica del desarrollo desde Keynes hasta el nuevo modelo neoclásico del crecimiento económico. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(1), 123-142.
- Ramírez, L. M. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Ruíz, G. P. G., (2012). *Dirección*. Primera Edición. México. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Sandin P. Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGraw-Hill; 2003. pp. 185-212.
- Sandoval-Ávila, A. 2001. Propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del trabajo social. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización* (No. 658.513. 3). Prentice-Hall International,
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1988). *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores* (No. HD58. 8 S29e).
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Solf, A. G. (2003). Desarrollo organizacional desde la perspectiva del aprendizaje. *Avances en Psicología*.

- Strauss, A. y Corbin, J. (2002), *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Medellín: Universidad de Antioquia.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México: Addison-Wesley
- Tarrés, M. L., Peón, F. V., Serrano, R. S., García, R. R. R., Wiesner, M. L. R., Margel, G. & Gonzales, O. (2014). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. El Colegio de México/FLACSO México.
- Thompson, I., & Chiavenato, S. I. (2007). Tipos de organizaciones. *Página web en Línea*.
- Tod, A. Entrevista. En: Gerrish K, Lacey A. *Investigación en enfermería*. España: McGraw Hill-Interamericana; 2008. pp. 337-352.
- Unidos somos iguales (2016), plegable informativo.
- Vargas - Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos*, 27-48.
- Voluntas (2016), VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations All Volumes & Issues Volume 27, Issue 1, February 2016ISSN: 0957-8765
- Yang, J., Peng, T. K., & Mossholder, K. W. (2004, August). Procedural justice climate and group power distance orientation: a case of cross-level effects. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. E1-E6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interacción Humana y Gestión: La construcción psicosocial de*

*las organizaciones de trabajo*. Psicolibros Universitario.

Zoghbi Manrique de Lara, P.; Caamaño, G. (2011), Combatiendo la alienación del empleado en el trabajo: ¿qué papel puede jugar la justicia organizativa?, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 161-171.



## Anexo 1: Guía de entrevista Unidos

### Introducción (Datos sociodemográficos)

Nombre

Edad

### 1. Desarrollo individual en la organización

Funciones que realiza dentro de la organización

¿Me puedes comentar como llegaste a trabajar a esta organización?

¿Desde cuándo?

¿Por qué decides trabajar aquí?

¿Cuáles fueron tus motivaciones iniciales y actuales?

¿Cómo conociste de esta organización?

¿Qué requisitos deben tener los miembros?

¿Cómo se realiza el reclutamiento? ¿Es igual para todos?

Investigar si ofrecen o no capacitación.

### 2. Descríbeme la organización

¿Cómo se realiza la toma de decisiones?

¿Cuáles aspectos de tu trabajo crees que están bien y cuáles te gustaría cambiar?

¿Cómo se dan las relaciones dentro de la organización? (ascendente y descendente)

¿Cómo se distribuyen las tareas?

¿Cómo se comunican?

### 3. Cierre

Más o menos resumiendo....

¿Cuáles crees que han sido los logros de esta organización?

Existe alguna anécdota que los identifique, símbolo, lema, metáfora desde tu punto de vista

¿Quieres añadir algo más?

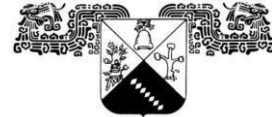
## Anexo 2: Consentimiento Informado

Folio No.



Centro de Investigación  
Transdisciplinar en Psicología

### Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CITPsi)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**Dra. Imke Hindrichs**  
**Profesora Investigadora de Tiempo Completo**  
**Asociada C**

### Procesos Organizacionales y Factores Psicosociales en el trabajo de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

#### *CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN EL PROYECTO*

**Propósito del estudio:** Identificar la percepción de factores psicosociales en el trabajo y procesos organizacionales de trabajadores remunerados y voluntarios de OSC en Morelos en relación al bienestar organizacional y la calidad de vida en el trabajo.

**Procedimiento:** Si usted participa voluntariamente en este estudio, se le pedirá contestar sincera y totalmente el cuestionario que se le proporcionará por parte de los investigadores.

**Riesgos potenciales y molestias:** Anticipamos un mínimo riesgo al participar en esta investigación. Con respecto a los cuestionarios, tal vez encuentre algunas de las preguntas repetitivas o sienta incomodidad en compartir sus sentimientos en ciertos tópicos. En este caso le recordamos que toda información que proporcione será manejada bajo *estricta confidencialidad*. Los archivos de información estarán bajo acceso restringido. La información se tratará únicamente con fines de análisis estadísticos. **NO SE PROPORCIONARÁN SUS RESULTADOS INDIVIDUALES A SU ORGANIZACIÓN.**

**Beneficios potenciales para los/las participantes y la sociedad:** No se ofrecerá pago por participar y usted no recibirá ningún beneficio directo por su participación. Sin embargo, esta investigación intenta incrementar el conocimiento del tema de los factores psicosociales y procesos organizacionales en las OSC en relación al bienestar organizacional y la calidad de vida en el trabajo, con la finalidad de vislumbrar el trabajo en las OSC, fortalecer las buenas prácticas existentes e identificar posibilidades de mejora.

**Participación o retiro:** Usted puede decidir si participa o no en este estudio **sin ninguna consecuencia de ningún tipo**. El investigador lo puede retirar de esta investigación si las circunstancias lo ameritan.

**Identificación de la responsable del proyecto:** Si tiene cualquier pregunta respecto a esta investigación, por favor siéntase libre de contactar a la responsable del proyecto: **Dra. Imke Hindrichs:** tel. 329 7970, ext. 3714, correo: imke.hindrichs@uaem.mx

**Derechos de los sujetos en investigación:** Usted puede retirar su consentimiento en cualquier momento y detener su participación sin castigo o pena alguna. Usted no está renunciando a cualquier demanda, derecho, recurso legal por su participación en este estudio.

**FIRMAS DE CONSENTIMIENTO**

Entiendo los procedimientos descritos anteriormente. Mis preguntas han sido contestadas a mi satisfacción y estoy de acuerdo en participar en este estudio.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del **participante**

Fecha \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
dd / mm / aaaa

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de un testigo

Fecha \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
dd / mm / aaaa

A mi juicio el sujeto está voluntaria y conscientemente informado y posee la capacidad legal para otorgar su consentimiento informado de participación en esta investigación.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del investigador

Fecha \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
dd / mm / aaaa

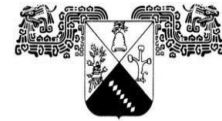
### Anexo 3: Asentimiento Informado

Folio No.



#### Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CITPsi)

**Dra. Imke Hindrichs**  
**Profesora Investigadora de Tiempo Completo**  
**Asociada C**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

### **Análisis de Factores Psicosociales del Trabajo y Promoción de Justicia Organizacional en Unidos somos iguales AC.**

#### ***ASENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN EL PROYECTO***

El presente documento va dirigido a los menores de edad que forman parte de la organización y desean participar en el presente proyecto de investigación.

**Propósito de la Investigación:** Realización de dos investigaciones en la Organización de la Sociedad Civil (OSC) Unidos somos iguales con el objetivo de fortalecer su gestión mediante el diagnóstico de la percepción de factores psicosociales en el trabajo y el análisis de los procesos organizacionales de trabajadores remunerados y voluntarios.

**Procedimiento:** Se solicita la colaboración de sus integrantes, los cuales participaran de forma voluntaria. La metodología que se utilizará estará compuesta por entrevistas semiestructuradas, aplicación de instrumentos para medir las variables objeto de estudio en el proceso investigativo, además de la realización de grupos de trabajo.

**Riesgos potenciales y molestias:** Anticipamos un mínimo riesgo al participar en esta investigación. Tal vez sienta alguna incomodidad en compartir sus sentimientos en ciertos tópicos. En este caso le cometamos que toda la información que proporcione será manejada bajo estricta confidencialidad. Los archivos de información estarán bajo acceso restringido. La información será tratada únicamente con fines estadísticos. **NO SE PROPORCIONARAN LOS RESULTADOS INDIVIDUALES A NADIE.**

**Beneficios potenciales para los/las participantes y la sociedad:** No se ofrecerá pago por participar y usted no recibirá ningún beneficio por su participación. Sin embargo, esta investigación intenta incrementar el conocimiento del tema de los factores psicosociales y procesos organizacionales en la OSC en relación con el proceso de gestión y desarrollo organizacional, con el fin de fortalecer las buenas prácticas existentes e identificar posibilidades de mejora.

**Participación o retiro:** usted deberá decidir si participa o no en este estudio sin ninguna consecuencia de ningún tipo. El investigador lo puede retirar de esta investigación si las circunstancias lo ameritan.

**Identificación de la responsable del proyecto:** Si tiene cualquier pregunta respecto a esta investigación, por favor siéntase libre e contactar a la responsable del proyecto: **Dra. Imke Hindrichs**, tel. 3297970, ext. 3714, correo; [imke.hindrichs@uaem.mx](mailto:imke.hindrichs@uaem.mx).

**Derechos de los sujetos en investigación:** Usted puede retirar su consentimiento en cualquier momento y detener su participación sin castigo o pena alguna. Usted no está renunciando a cualquier demanda, derecho, recurso legal por su participación en este estudio.

***FIRMAS DE CONSENTIMIENTO***

Entiendo los procedimientos descritos anteriormente. Mis preguntas han sido contestadas a mi satisfacción y estoy de acuerdo en participar en este estudio.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del **menor**  
Fecha \_\_\_\_\_  
          dd / mm / aaaa

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de un testigo  
Fecha \_\_\_\_\_  
          dd / mm / aaaa

A mi juicio el sujeto está voluntaria y conscientemente informado y posee la capacidad legal para otorgar su consentimiento informado de participación en esta investigación.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del investigador  
Fecha \_\_\_\_\_  
          dd / mm / aaaa

### Anexo 4: Carta descriptiva del Taller de Aprendizaje

<b>Carta descriptiva: Taller de Aprendizaje Organizacional</b>
<b>FACILITADORES:</b>  Lic. Aime Margarita de la Hoz Becquer.
<b>MODALIDAD:</b>  <b>Taller didáctico</b>
<b>JUSTIFICACIÓN:</b>  Las temáticas que se trabajaran en el taller surgen a partir de las necesidades de grupo al que está dirigido.
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>  Capacitar por medio de dinámicas a los participantes, generando un ambiente de aprendizaje organizacional desde el aprendizaje personal.
<b>CURSO DIRIGIDO A: Miembros de la organización Unidos Cuernavaca</b>
<b>DISEÑO DEL CURSO:</b>  El taller está organizado en 2 sesiones de 2 horas cada una, dando un total de 4 horas. Cada día se trabajaran temáticas diferentes por medio de sesiones prácticas y reflexivas.
<b>FECHAS:</b>  <b>Primera sesión: 4 de abril de 2018</b>  <b>Segunda sesión: 5 de abril de 2018</b>

Primera sesión						
Fecha	Tema	Objetivo	Relación con temas emergentes	Técnica didáctica	Material didáctico*	Tiempo por sesión
4/4/2018		Presentación		La telaraña	Bola de hilo	00:20
	Liderazgo y gestión de personas.	Reforzar habilidades de management y gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de coordinación y gestión directiva</li> <li>• Generar ambiente de confianza</li> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Comunicación sin etiquetas</li> <li>• Condiciones de Trabajo</li> <li>• Conexión entre todos</li> <li>• Respeto mutuo</li> <li>• Relación con población beneficiaria</li> </ul>	Juego de Roles	Hojas Blancas Pizarrón  Hojas de rota folios  Hojas blancas Plumones	00:30
				Estilo de liderazgo		00:30
				Debate de Cierre		00:40
Segunda sesión						
5/04/2018	Trabajo en equipo y toma de decisiones.	Potenciar el trabajo en equipo y posibilidad de análisis en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y presión de trabajo</li> <li>• Comunicación sin etiquetas</li> <li>• Conexión entre todos</li> <li>• Problemas de coordinación y gestión directiva</li> <li>• Contenido del Trabajo</li> <li>• Condiciones de Trabajo</li> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo estimulante</li> </ul>	Los cubos solidarios	Pizarrón	00:40
				El mejor candidato	Video proyector	00:30
				¿Cómo deberíamos ser?	Hojas de rota folio	00:20
				Debate de Cierre	Hojas blancas Plumones	00:30



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Dirección de Psicología

Jefatura de Maestría en Psicología

Cuernavaca Mor., a 16 de Noviembre de 2018

FPSIC/SPOSG/MAEST/2018/601

ASUNTO: Votos Aprobatorios

**DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ**  
**DIRECTORA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T E**

Por este medio, me permito informar a usted el dictamen de los votos aprobatorios de la tesis titulada: **"CAMBIO EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DE UNIDOS CUERNAVACA DESDE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS"** trabajo que presenta la C. "Aime Margarita de la Hoz Becquer", quien cursó la MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA perteneciente a la Facultad de Psicología de la UAEM, en las instalaciones de la Facultad de Psicología.

Sirva lo anterior para que dicho dictamen permita realizar los trámites administrativos correspondientes para la presentación de su examen de grado.

**A T E N T A M E N T E**

**VOTOS APROBATORIOS**

COMISIÓN REVISORA	APROBADO	CONDICIONADA A QUE SE MODIFIQUEN ALGUNOS ASPECTOS*	SE RECHAZA*
DRA. IMKE HINDRICHS			
MTRA. ESTEFANY VIANEY GONZÁLEZ TAPIA			
MTRA. BELEM QUEZADA DÍAZ			
DRA. DORIS CASTELLANOS SIMONS			
DR. LUIS PÉREZ ÁLVAREZ			

\*En estos casos deberá notificar al alumno el plazo dentro del cual deberá presentar las modificaciones o la nueva investigación (no mayor a 30 días).

C.c.p.- Archivo