



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

INTERVENCION TECNOESTRUCTURAL EN UNA ORGANIZACION DE LA SOCIEDAD CIVIL

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL AREA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN PSIC. DELIN JENICE SIMA ESPADAS**

**DIRECTORA
DRA. CECILIA BEATRIZ AGUILAR ORTEGA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
ENERO 2017**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No.338568 durante el periodo agosto 2014-julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Dedicatoria:

A mi familia, compañeros, profesores y colaboradores de la AC participante
por el apoyo incondicional que me brindaron en el desarrollo
de este proyecto.

Resumen

Este trabajo representa un primer acercamiento al estudio de la estructura de las organizaciones de la sociedad civil. El objetivo fue realizar una intervención tecno-estructural con enfoque en Desarrollo Organizacional, mediante el diagnóstico de las dimensiones de complejidad organizacional, distribución del poder y formalización, a fin de generar e implementar propuestas de mejora que permitieran alinear la estructura a los objetivos organizacionales de una Asociación Civil (AC). En el estudio participaron diez trabajadores: fundadores, estudiantes voluntarios y una ex colaboradora. El proceso siguió una metodología cualitativa de cinco fases: contextualización, diagnóstico del problema prioritario, diseño del cambio, implementación del cambio y evaluación. Los resultados corroboraron que la poca diferenciación horizontal y vertical del trabajo requería clarificar los procesos y las tareas; también resultaba necesario contar con documentos que formalizaran la estructura y que los trabajadores fueran capaces de auto gestionar sus responsabilidades, así como que dicho personal se mantuviera en constante profesionalización para el logro de los objetivos de la organización, del trabajo que le compete y del manejo del entorno. Se concluye como importante estudiar la estructura de las OSC desde la perspectiva institucional a la par de la perspectiva de los trabajadores, a fin de hacer los ajustes que sean necesarios para responder a las necesidades surgidas día a día y que involucrar a los trabajadores en el diseño de sus procesos de trabajo les permite desarrollar y vigilar sus propios parámetros de desempeño en comunión con los de la organización.

Índice

1. Introducción	7
1.1. Características generales de la problemática	7
1.2. Sustento teórico del abordaje	11
1.2.1. La organización como sistema	11
1.2.1.1. Modelo de los Cinco Subsistemas de Kast y Rosenzweig	13
1.2.2. Subsistema Estructural	14
1.2.2.1. Dimensiones de la estructura	17
<i>Complejidad organizacional</i>	18
<i>Formalización</i>	19
<i>Distribución del poder</i>	21
1.2.2.2. Diseño de la estructura	21
1.2.2.3. Tipos de estructuras	23
1.2.2.4. La estructura horizontal	24
1.2.2.5. Los procesos de trabajo	26
1.2.3. Modelos de cambio	30
1.2.4. El cambio y la estructura de las OSC	33
2. Evaluación diagnóstica del problema	42
<i>Pre diagnóstico</i>	42
<i>Diagnóstico</i>	44
2.1. Descripción del escenario	51
2.2. Participantes	53
2.3. Técnicas, instrumentos y estrategias	53

3. Programa de intervención	56
3.1. Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención	56
3.2. Objetivos del programa de intervención	59
3.3. Recursos utilizados	59
3.4. Procedimiento de Intervención	61
Fase 1. Contextualización.	61
Fase 2. Diagnóstico del problema prioritario.	63
Fase 3. Diseño del cambio.	66
Fase 4. Implementación del cambio.	69
<i>Ajustes rápidos</i>	69
<i>Fortalecimiento de la administración personal de tiempo de los</i>	70
<i>trabajadores</i>	
<i>Diseño y análisis de los procesos de trabajo</i>	70
4. Evaluación de los efectos	74
4.1. Resultados y cambios registrados	74
5. Discusión	77
5.1. Relación intervención-cambios observados	77
5.2. Comparación cambios observados-literatura de sustento	79
5.3. Sugerencias y conclusiones	80
Referencias	83
Apéndices	89
Apéndice A. Cronogramas de trabajo	90
Apéndice B. Acuerdo de trabajo	92

Apéndice C. Cuestionario de sondeo inicial (digital)	94
Apéndice D. Cuestionario de los cinco subsistemas de la organización	95
Apéndice E. Guion de entrevista sobre las dimensiones de la estructura	98
Apéndice F. Plan de las propuestas de acciones de mejora	100
Apéndice G. Cartas descriptivas	103
Apéndice H. Guion de entrevista grupal	108

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de la división del trabajo y de la carga de trabajo por sujeto.	46
Tabla 2. Recursos del proyecto.	60
Tabla 3. Dimensiones estructurales del estudio y sus componentes.	64
Tabla 4. Propuestas de acción por dimensión estructural.	68
Tabla 5. Evaluación del proceso de intervención.	74

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de los Cinco Subsistemas de Kast y Rosenzweig.	13
Figura 2. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.	29
Figura 3. Proceso de consultoría en DO.	32
Figura 4. Clasificación de las organizaciones.	34
Figura 5. Ciclo de vida de las OSC.	36
Figura 6. Análisis de la información del pre-diagnóstico.	43
Figura 7. Percepción de los trabajadores, del organigrama de un nivel o plano.	48
Figura 8. Percepción de los trabajadores, del organigrama de dos niveles.	48
Figura 9. Percepción de los trabajadores, del organigrama de tres niveles.	49
Figura 10. Percepción de los trabajadores, del organigrama de cuatro niveles.	49
Figura 11. Método de intervención CODDIE.	61
Figura 12. Reunión de toma de acuerdos.	62
Figura 13. Ejercicios de pre-diagnóstico.	63
Figura 14. Sesión de sensibilización al cambio.	67
Figura 15. Taller Administración efectiva del tiempo.	70
Figura 16. Mapa actualizado del proceso Proyectos.	71
Figura 17. Mapa actualizado del proceso Atención Psicológica.	72
Figura 18. Mapa actualizado del proceso Voluntariado.	73

1. Introducción

1.1. Características de la problemática

Si bien todas las organizaciones cuentan con una estructura organizativa, al día de hoy no existe una estructura que sea idónea o ideal para cada tipo de organización, más bien, para autores como Daft (2005), los responsables de la administración deben poseer la capacidad de ajustar la estructura para alcanzar los objetivos de la organización y responder a las demandas del entorno.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) conocidas como el Tercer Sector, son un grupo de organizaciones regidas por consideraciones éticas, culturales, científicas, religiosas o filantrópicas, que les demandan estructuras acordes a la actividad que realizan, que además les permita conservar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuentan, a la par de aumentar su productividad y evitar el estancamiento (Girardo, 2010).

Según el Diagnóstico de la situación de los actores Sociales que promueven el desarrollo social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2014), las OSC no desarrollan su potencial por condiciones sociales y políticas restrictivas y por limitaciones internas. Entre éstas últimas se encuentra una capacidad gerencial y operativa limitada, dada por integrantes con bajos niveles de capacitación y profesionalización, alta rotación de personal y descapitalización constante de recursos humanos; y aunque no se expresa explícitamente, la limitada capacidad institucional para trabajar y hacer frente a los objetivos se relaciona con estructuras organizativas difusas, tema muy poco tratado en los estudios organizacionales en OSC.

Recuérdese tal como menciona Proulx (2014), que la estructura es la forma en que se divide, agrupa y coordina el trabajo en una organización, la cual determina las relaciones que se dan dentro y fuera de ella, permitiendo o no llegar a un resultado final esperado. A diferencia de otras definiciones, en ésta se hace referencia no solo a la función de organización y coherencia

interna de la estructura, sino también a la influencia que ejerce en el logro de los objetivos que son la razón de ser de una organización.

Lawrence y Lorch (1967 en Guízar, 2013) señalaban una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento interno de la organización con las exigencias ambientales y con el logro de las metas y objetivos de la organización. En este sentido, se requerirían ajustes internos-externos de la estructura para el logro de una respuesta más efectiva (Drazin y Van de Ven, 1985 en Hernández, 2014), estructurándose por dentro, con base en su forma de procesar las incertidumbres del entorno y no solamente con base en diseños preestablecidos o elegidos por los fundadores.

Esta postura abre un panorama en el que la estructura debe rediseñarse cuando surgen problemas y también cuando se requiere que la organización pueda anticiparse a cambios. Por lo tanto, la estructura no debe ser estática, sino más bien adaptable, de manera que su diseño incite a la información y a la coordinación dónde y cuándo sea necesaria (Daft, 2005).

Según el Centro de Documentación e Información sobre Organizaciones Civiles de la Universidad Autónoma Metropolitana, una estructura permite la permanencia en el tiempo si precisa los procedimientos administrativos para la regulación de las actividades, las responsabilidades y la procuración de recursos (SEDESOL, 2009).

Desde esta perspectiva, la estructura es importante, ya que dota de una lógica que permite entender, simplificar y asignar el trabajo a las personas con las aptitudes y características requeridas para llevarlas a cabo, toda vez que determina cómo se relacionan de manera particular los recursos entre sí y con el entorno. Una lógica clara, permite al personal entender cómo lograr los objetivos establecidos, permite la administración adecuada de los recursos, elimina dificultades de imprecisión y facilita la operación y junto con la capacidad de los líderes, sirve para controlar el comportamiento de las personas dentro de la organización (Torres, 2008).

De acuerdo con estudios previos de autores como Camps y Cruz (2002), Sánchez (2002) y Marín (2012), es necesario entender la estructura de una organización para evaluarla y ajustarla, a partir de dimensiones o expresiones que hacen observable cómo se diferencia y coordina el trabajo dentro de una organización, como, por ejemplo: las funciones, los puestos o las líneas de autoridad.

Entre todas las dimensiones encontradas (departamentalización, formalización, jerarquía, complejidad organizacional, coordinación, centralización, entre otras), tres han sido más comúnmente utilizadas: complejidad organizacional, distribución del poder y formalización. Para Galbraith (2001 en Marín, 2012) el diseño de estas tres dimensiones implica un proceso de planificación del trabajo que culmina en el logro del objeto social de la organización. Sánchez (2002) recomienda utilizar dos perspectivas en el análisis de dichas dimensiones, una institucional que refleje la estructura formal y una subjetiva o informal para una perspectiva global.

Como parte de esta perspectiva subjetiva, los directivos de la AC participante reconocieron una necesidad interna de mejora, al principio basada en la falta de recursos humanos y financieros como la problemática principal. Sin embargo, al cabo del pre-diagnóstico se pudo inferir la estructura de trabajo como la problemática mayor ya que, dificultaba a los trabajadores, conseguir los objetivos organizacionales perseguidos.

En cuanto a ello, reportaron que la forma en que se dividía el trabajo, entre los trabajadores y los estudiantes voluntarios era confusa, había poca diferenciación entre lo que hacían unos y otros y particularmente para los últimos, las líneas de autoridad parecían poco claras. Por otro lado, los procedimientos no estaban claros ni formalizados y la forma en que se agrupaba el trabajo dificultaba enfocar el desempeño individual y grupal, presentándose sobre esfuerzos y pérdida de tiempo. Igualmente, reportaban no contar con una toma de decisiones efectiva que permitiera el flujo de la información.

Con base en ese contexto, se planteó el objetivo de este estudio: realizar una intervención tecno-estructural con enfoque en desarrollo organizacional mediante el diagnóstico de las dimensiones de complejidad organizacional, distribución del poder y formalización, fin de generar e implementar propuestas de mejora que permitan alinear la estructura a los objetivos organizacionales de la Asociación Civil.

Para que eso fuera posible, se realizó un proceso de cambio planeado con enfoque en desarrollo organizacional, ya que esta disciplina permitía involucrar a todos los elementos de la organización en el proceso de cambio. Ya que, como menciona Daft (2005) en los cambios estructurales no solo se analizan los elementos formales e informales de la estructura junto con la influencia del contexto, sino también es importante hacer procesos que permitan a los responsables desarrollar capacidades para hacer los ajustes de la estructura cuándo y cómo sea necesario.

El método de intervención que se creó para esto, estuvo basado en un Modelo de consultoría propuesto por Guízar (2008). Este método de intervención denominado CODDIE consistió en cinco fases de cuyas iniciales toma su nombre. Las fases son: (a) contextualización, (b) diagnóstico del problema prioritario, (c) diseño del cambio, (d) implementación del cambio y (e) evaluación.

La primera fase, contextualización, constó de un pre diagnóstico general que permitió conocer la situación actual de la OSC y definir la necesidad de trabajar la estructura organizacional. En la fase de diagnóstico se ahondó en las problemáticas que presentaba la estructura de la OSC en sus dimensiones, definiéndose las prioritarias en las que se requería un cambio.

Tomando como base los resultados del diagnóstico, se pasó a la tercera fase diseño del cambio en la que se generaron propuestas de mejora para alinear la estructura a los objetivos de la organización. La primera propuesta fue el diseño de los procesos principales de trabajo como

forma de clarificarlo y organizarlo de una manera más eficiente. Asimismo, se propuso iniciar in proceso de formación en administración efectiva del tiempo, dirigido al personal encargado de la operación, a fin de ampliar sus herramientas de autogestión para organizarse y responder a las demandas de trabajo que les hacía la OSC. La cuarta fase, implementación del cambio, constó del mapeo y análisis de los procesos, la aplicación de un taller y la toma de acuerdos sobre cómo operar los procesos diseñados. La quinta fase constó de la evaluación del proceso realizado hasta el momento, los resultados y los efectos derivados del mismo.

Para un mejor entendimiento de este trabajo, se organiza el presente documento en cinco secciones: (a) introducción; incluye la presente redacción y el sustento teórico del abordaje; (b) evaluación diagnóstica; incluye el pre diagnóstico general y el diagnóstico de las problemáticas presentes en las dimensiones de la estructura de la OSC; (c) programa de intervención desarrollado; presenta los criterios que sirvieron de base para el planteamiento de la intervención y el todo proceso de intervención llevado a cabo; (d) evaluación de los efectos; contiene la evaluación realizada y los resultados obtenidos; (e) discusión; incluye las conclusiones y observaciones derivadas de la evaluación del proceso. Al final del documento se encuentra la sección de apéndices con los materiales y evidencias relevantes, así como una sección de referencias.

1.2. Sustento teórico del abordaje

1.2.1. La organización como un sistema.

Se han elaborado muchas definiciones de la organización, conjuntando las visiones de Etzioni (1964 en Hall, 1996) y Robbins y Judge (2013), se puede definir como una unidad social y colectiva, deliberadamente construida, con límites relativamente identificables en la que dos o más personas, se ocupan de actividades relacionadas con lograr uno o varios fines.

La Teoría de Sistemas ofrece un paradigma para el estudio de las organizaciones como sistemas (Kast y Rosenzweig, 1988), aporte del biólogo alemán Von Bertalanffy, para quien el mundo se componía de sistemas interrelacionados e interdependientes (Chiavenato, 2009).

Un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado. Todo sistema tiene un propósito y una naturaleza orgánica, de manera que el cambio en una unidad produce cambio en todas las demás. Los componentes de un sistema se denominan subsistemas; la jerarquía y número de subsistemas depende de la complejidad del sistema mayor.

Los sistemas existen en un medio ambiente, que los condiciona a ellos y a su operación (Chiavenato, 2009), de manera que pueden ser cerrados o abiertos. Los primeros no presentan intercambio con el ambiente ni influyen en este. Los segundos, hacen intercambios constantes con su ambiente, le influyen y se ven influidos por él, requiriendo adaptarse a las condiciones del medio para sobrevivir, con un proceso continuo de aprendizaje y auto organización (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones, son sistemas abiertos que obedecen a incidencias internas y externas, por lo que requieren ser capaces de redefinirse y adaptarse a las distintas necesidades y demandas del entorno con nuevas formas de pensamiento y trabajo (García, 2013). De ello, que deban procurar dos condiciones para lograr el equilibrio: la unidireccionalidad u orientarse hacia el mismo fin y el progreso o la capacidad para alcanzar el fin deseado dentro de ciertos límites tolerables (menos esfuerzo, mayor precisión y gran variabilidad). Como sistemas, las organizaciones necesitan conciliar dos opuestos para su supervivencia: la tendencia a permanecer estáticas o en equilibrio (status quo interno) y el cambio para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente (Chiavenato, 2009). A partir de estas cuatro características se pueden entender las necesidades en su estructura y en cuanto a sus posibles respuestas ante el cambio.

1.2.1.1. El Modelo de los Cinco Subsistemas de Kast y Rosenzweig.

Un ejemplo de la aplicación del enfoque sistémico a la organización fue hecho por Kast y Rosenzweig y se muestra en la figura 1.

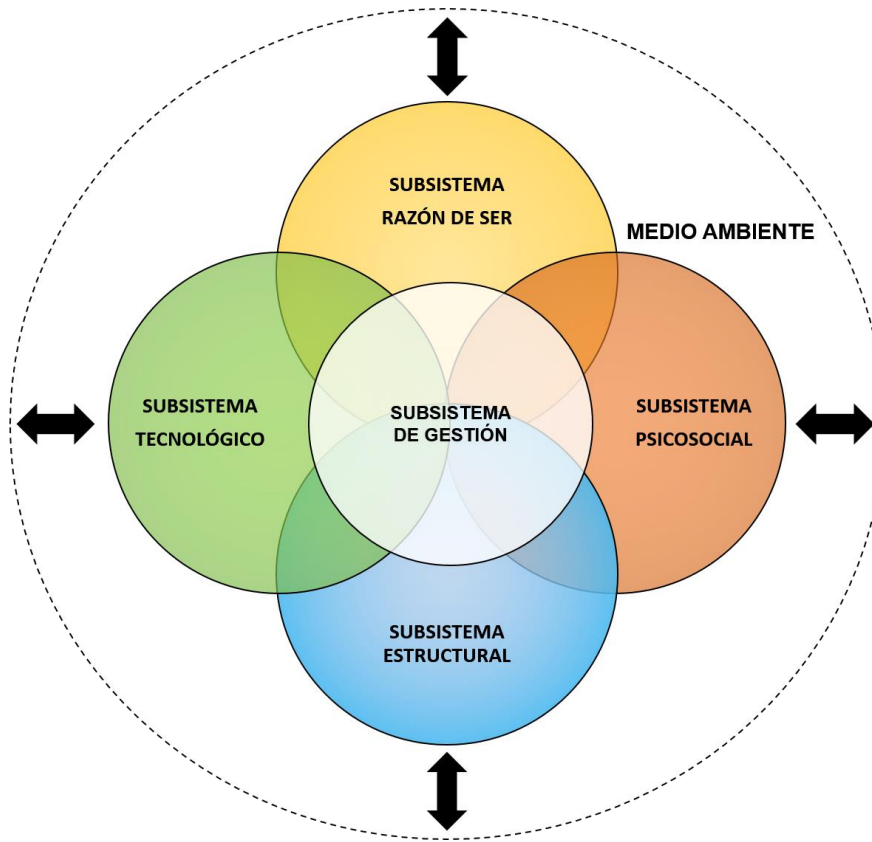


Figura 1. Modelo de los Cinco Subsistemas de Kast y Rosenzweig (1988).

Este modelo representa un panorama general de la organización, que permite conocerla como un sistema abierto conformado por un conjunto de cinco subsistemas interrelacionados para un fin común, los cuales están en contacto constante con el supra sistema o medio ambiente.

En primer lugar, la organización se orienta a metas u objetivos que los miembros conocen, así como a valores que orientan la conducta correcta e incorrecta dentro de la organización, dotando de sentido a las prácticas a través del cumplimiento de una misión y una visión y la

integración de una cultura (subsistema razón de ser). Para el logro de los objetivos y la realización del trabajo utilizan conocimientos, equipo, instalaciones, recursos materiales y humanos, y técnicas para la consecución de sus tareas (subsistema técnico).

Este quehacer implica que el trabajo y las relaciones sean divididos, integrados, diferenciados y coordinados (subsistema estructural). Para ello hay una serie de individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia, viéndose afectados por las dinámicas de grupo, los sistemas de influencia y liderazgo, así como por las conductas, actitudes y aspiraciones personales (Kast y Rosenzweig, 1988) (subsistema psicosocial). Al mismo tiempo, todo trabajo está bajo la tutela de un sistema administrativo que planea, define estrategias y controla el esfuerzo global (subsistema de gestión) y, finalmente, todo el sistema está inmerso en un medio que le influye y afecta (Kast y Rosenzweig, 1988).

Como puede observarse, cada subsistema representa una parte específica de la organización según un punto de vista diferente (Proulx, 2014), sin embargo, los autores, consideran a la estructura es el subsistema que relaciona a los demás y el cual se describe ampliamente en el siguiente apartado.

1.2.2. El subsistema estructural.

De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1988) la estructura es el “patrón establecido de las relaciones que hay entre los componentes o partes de una organización” (p. 244). Es reflejo y consecuencia de la organización interna y afecta a todos en la organización. Para Mintzberg (2005) la estructura es el “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y su posterior coordinación efectiva” (p. 26).

Como se mencionó antes, este subsistema, conjunta e interrelaciona a los demás en un ciclo de acontecimientos que es su razón de existir (Proulx, 2014). La estructura se conjuga con la capacidad de los líderes para guiar el comportamiento de individuos y grupos hacia la obtención de altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo (Rubio, 2009), permitiendo determinar, a partir de las estrategias, cómo desplegar los recursos para satisfacer los objetivos a largo plazo.

De acuerdo con Picado (1996) la estructura implica relaciones formales e informales, importantes para el alcance de los objetivos, las cuales están demasiado entremezcladas como para separarlas. En la parte formal, la estructura representa una serie de acuerdos y decisiones explícitas que indica reglas y ordenanzas oficiales sobre el trabajo y la coordinación de quienes lo realizan: relaciones de poder, estatus y jerarquías planeadas mediante los organigramas y la descripción de los puestos de trabajo, así como el sistema administrativo de políticas, procedimientos y controles que regulan la actividad de las personas (Kats y Rosenzweig, 1988).

En la parte informal se encuentran los aspectos que no son planeados, sino que surgen en la interacción de los individuos como medios espontáneos para enfrentar el trabajo del día a día, sobre todo, cuando la parte formal tarda en responder. Lo importante es que dichas relaciones informales no trabajen en detrimento de los objetivos

De acuerdo con Hall (1996) la estructura es consecuencia de múltiples factores (Hall, 1996). Para Daft (2005) hay tres factores clave en la estructura: (a) determina las formas de agrupamiento del trabajo y los individuos, b) designa relaciones formales de autoridad y mando y (c) comprende los sistemas de comunicación, coordinación e integración de los esfuerzos.

El agrupamiento de los individuos es un reflejo de la división del trabajo. Este concepto es un vestigio de la teoría administrativa tradicional, a partir del cual se deben determinar acciones

necesarias para lograr el objetivo de la organización dividiéndolas con una lógica determinada según cierta especialización y organizando dichas divisiones en departamentos (Kast y Rosenzweig, 1988). La autoridad es un componente que ofrece las bases para asignar tareas a los diferentes elementos de la organización y legitima el ejercicio del poder reflejando una jerarquía de mando según la cual se designan superiores y subordinados con funciones específicas a cada posición. La coordinación, se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido, para lo que se establecen procesos de comunicación, regulación y control (Marín, 2012).

En las primeras concepciones de la estructura se aplicaban principios universalistas para entender esos componentes, derivados del enfoque mecanicista-burocrático adjudicado a autores clásicos como Taylor, Fayol y Weber. Según estos principios había una manera única y mejor para planificar, organizar, coordinar y controlar a las organizaciones, con divisiones especializadas, se basaban en la centralización del poder mediante reglas formales, ordenadas y rígidas para coordinar el trabajo y con distribuciones altamente jerárquicas y diseños que no consideraban condicionantes externos (Camps y Cruz, 2002).

Posteriormente el enfoque orgánico o humanista, relacionado con las ideas autores como McGregor, Mayo y Likert, promovía a la organización con un orden más libre enfocado en las relaciones individuales, descentralización del poder, autonomía para los trabajadores y adaptación al entorno (Camps y Cruz, 2002).

Para los años 60, el enfoque contingente, con exponentes como Lawrence y Lorsch, planteó que la mejor manera de estructurar no siempre sería mecanicista u organicista, sino que ello dependería de las contingencias o situaciones que la organización enfrenta. Desde esta perspectiva, las organizaciones ya no serían entidades estáticas, sino que serían cambiantes y dinámicas, cuyas

estructuras deberían ser capaces de permitirles adaptarse a las necesidades y demandas propias y del entorno (García, 2013). Desde esta visión el entorno tomaría relevancia a la par de los otros componentes, considerándose necesario el ajuste de la estructura a factores internos y externos (equilibrio interno – externo), como antesala a la eficiencia y a la supervivencia de la organización (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009).

La Teoría Moderna sugiere que la gerencia (o su equivalente) debe poder diseñar la estructura adecuada (Daft, 2005) y lo suficientemente efectiva para el logro de su objeto social. En este punto se va un peldaño más arriba, ya que no solo se espera contar con elementos formales e informales y tener en cuenta la influencia del contexto, sino que se espera que los responsables de la organización desarrollen capacidades que les permitan hacer los ajustes necesarios, requiriendo esto enfocarse en el trabajo con los individuos para el logro de tan importante tarea.

1.2.2.1. Dimensiones de la estructura

Lograr esas adaptaciones de la estructura, nunca ha sido tarea fácil, pues es un ente abstracto que no se puede tocar, sino que se requiere visibilizar por diversos medios, por ejemplo, los organigramas y manuales de la organización. De ello que, varios estudios sugieran agrupar bajo ciertas etiquetas las características internas de la estructura de una organización y así crear una base para conocerla. Dichas etiquetas son llamadas dimensiones estructurales (Daft, 2005).

En cuanto a las dimensiones estructurales que han estudiado otros investigadores, se identificaron once: complejidad organizacional, departamentalización, especialización, agrupación de unidades, formalización, distribución del poder, jerarquía de autoridad, toma de decisiones, centralización, estandarización y ámbito de control (Daft, 2005; Marín, 2012). Estas dimensiones se entienden a partir de dos criterios: la diferenciación y la integración. Según la

diferenciación, el trabajo debe fraccionarse en unidades, y éstas unidades o formas en las que se divide, deben ser diferentes en el cumplimiento de los objetivos, derivando de ello las dimensiones de complejidad organizacional, departamentalización, especialización y agrupación de unidades.

Según el segundo criterio, la integración, debe de existir la coordinación necesaria entre las unidades de trabajo, para que se pueda asegurar la obtención de las metas generales de la organización (Sánchez, 2002), derivándose de ello las dimensiones de formalización, distribución del poder, jerarquía de autoridad (Daft, 2005), centralización, estandarización y ámbito de control.

Con base en ambos criterios se definieron las dimensiones que fueron abordadas en el siguiente trabajo, las cuales se mencionan a continuación.

Complejidad organizacional. Hace referencia al grado de diferenciación formal que existe en la estructura, dado por la multiplicidad de unidades de trabajo en las que se agrupa a los miembros. Se conforma de tres aspectos: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y diferenciación espacial (Sánchez, 2002).

La diferenciación horizontal hace referencia a la diversidad de roles ocupacionales, puestos diferentes o especialidades ocupacionales de cada nivel jerárquico. Existen diferentes bases de agrupamiento: por funciones o unidades comunes, según habilidades e inclinaciones semejantes; por producto-servicio, es decir, de manera independiente, por la responsabilidad directa de inicio a término de un servicio o producto (el resultado), por procesos, de acuerdo a una etapa de la producción o del servicio, en la que se especializan los responsables o combinada/por hibridación, en la que se emplean dos o más formas de agrupación (Sánchez, 2002).

Se mide también a partir del grado de especialización requerida por los puestos o roles, las formas de enriquecimiento y el grado de educación requerido por sus miembros. Desde esta

perspectiva, pueden encontrarse organizaciones con una división del trabajo en tareas repetitivas, precisas y rutinarias que pueden realizar los no especialistas. También pueden encontrarse organizaciones cuya segregación de las tareas es en ocupaciones más o menos amplias, con especialistas muy cualificados, que, con autoridad y responsabilidad, ejecutan operaciones completas. Finalmente, en las organizaciones donde la especialización no es de relevancia, la diferenciación horizontal suele basarse en sueldos o en la antigüedad del trabajador (Hall, 1996).

La diferenciación vertical se refiere al nivel de autoridad o número de jerarquías que determinan en la organización quién depende de quién, quién informa a quién (cadena de mando), cómo se vinculan las distintas divisiones y cuántas personas están al mando de otras (tramo de control) (Rubio, 2009). En los casos donde los niveles no representan una relación de autoridad, se sugiere analizar cómo se dan los ascensos y los cambios que el trabajo supone. En este aspecto se analiza el papel de la autoridad, para saber si es atribuida de acuerdo con el nivel en la jerarquía. Recuérdese que mientras mayor sea la diferenciación, mayor será el potencial de dificultades en el control, coordinación y comunicaciones.

La diferenciación espacial hace referencia a la dispersión de lugares, oficinas o espacios de la organización que dependen de las funciones horizontales o verticales. Para hacerlo más claro, Hall (1996) sugiere contar las ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas. Una organización altamente compleja se caracterizará por la mayor diferenciación en cuanto a niveles/funciones de autoridad, roles ocupacionales, subunidades de trabajo y zonas operativas.

Formalización. Representa el grado de discrecionalidad que concede la organización al comportamiento de los individuos con respecto a su trabajo. Esto se observa en las normas, procedimientos y otros medios definidos y explícitos que aseguran el cumplimiento de los

propósitos de la organización, y que aseguran la membresía de los trabajadores (Cuenú, 2011).

Para autores como Pugh, la formalización solo se ve en formas escritas como manuales y otros documentos; pero para Hage y Aiken se puede observar por medio de la estandarización y de las rutinas organizativas, (Camps y Cruz, 2002). Bajo esta idea, la formalización puede ser un conjunto de parámetros de control organizacional que guían el comportamiento del individuo (Robbins y Coulter, 2010) en un rango tolerado de desviación de las reglas y en documentos normativos y/o formales. A continuación, se describen tres aspectos, que pueden orientar el entendimiento de la formalización de la estructura (Rubio, 2009):

1. Respecto al puesto. Los roles y/o unidades de trabajo están concretamente definidas y/o escritas; los procedimientos están establecidos, hay claridad en las tareas necesarias para llevar a cabo las actividades y se socializan sistemáticamente en manuales de organización, descripciones de puestos u otros medios.
2. Respecto al flujo de trabajo. Las relaciones de autoridad son claras, han sido comunicadas y/o se encuentran por escrito y se conocen los canales de comunicación.
3. Respecto a las normas. Las normas internas junto con las sanciones para las desviaciones e incumplimientos, junto con las políticas que dan orientación o directrices sobre las actuaciones en un asunto determinado, están estipuladas.

La formalización del comportamiento reduce la variabilidad del trabajo e incrementa la predictibilidad de los resultados, aunque puede disminuir la flexibilidad y la capacidad de adaptación de los trabajadores (Mintzberg, 2005). Una organización altamente formalizada, reducirá la supervisión directa y se basará en los procesos, mientras que una extrema formalización puede implicar rigidez estructural.

Es por esto que conocer el grado de formalización que existe en la organización permite que la ejecución de las normas y de los procedimientos sean consistentes con los resultados que se esperan y así se promueva un óptimo desempeño de los trabajadores.

Distribución del poder. Atiende al grado en que se concentra el poder para tomar decisiones en un solo punto de la organización, o si se dispersa a otros (Robbins y Coulter, 2010). A continuación, se definen las formas de distribución según las propone Marín (2012):

1. Centralización. El poder está concentrado en un punto específico de la organización, que generalmente es el nivel más alto.
2. Descentralización. Expresa el grado de delegación del derecho de decisión hacia niveles más bajos como la línea media, o incluso otros por debajo de ésta.

Conforme más se tomen en cuenta las aportaciones del personal de niveles inferiores, o mientras más libertad para decidir se les dé, menos centralizada va estar la organización, ya que más personas participarán en las decisiones.

1.2.2.2. *Diseño de la estructura.*

El diseño es el proceso que involucra las decisiones acerca del desarrollo o cambio en la estructura de una organización, con base en el acomodo de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización (Robbins y Coulter, 2010 y Daft, 2005). Como puede observarse, dichos elementos corresponden a los aspectos que conforman las tres dimensiones anteriormente mencionadas. Los primeros cuatro (especialización del trabajo,

departamentalización, cadena de mando, amplitud de control), hacen referencia a la diferenciación vertical y horizontal, propias de la complejidad organizacional, los siguientes dos (centralización y descentralización), hacen referencia a la distribución del poder y el ultimo (formalización) a la dimensión del mismo nombre.

Para diseñar una estructura, hay tres requerimientos básicos a considerar: la división del trabajo en tareas, la coordinación de dichas tareas y las influencias externas. El diseño se puede observar en el organigrama. Este implica una serie de arreglos gráficos para distribuir el trabajo, las responsabilidades y la toma de decisiones (Culebro, 1998), es decidido por la alta dirección u otras personas que se consideren relevantes, de acuerdo a los propósitos de la organización y a la forma de lograrlo (Torres, 2008).

Para diseñar o rediseñar una estructura, es importante tomar en cuenta a las personas, sus limitaciones y sus costumbres, pero sin que las metas y actividades correspondientes dejen de ser la prioridad. Hay que tener en cuenta que el comportamiento se ve afectado significativamente por el trabajo, la rutina, las exigencias, los conocimientos, e incluso por los sentimientos generados de las interacciones. Para cambiar una estructura, se toman un conjunto de decisiones y acciones de diseño con miras a alcanzar las metas organizacionales (Mintzberg, 2005). Este diseño, implica organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten agrupar a las personas, implementar la estrategia, mejorar el flujo de procesos, la relación entre las personas y para con la organización (Cuervo, 2008).

Las decisiones deben clarificar qué va a hacer cada persona, es decir, cómo el proceso complejo se descompondrá en conjuntos de pequeñas tareas que una sola persona podrá hacer; también se requiere definir en qué unidades de trabajo serán agrupadas las tareas y las personas, cómo se va a supervisar el trabajo y cuál será el margen de autoridad para decidir. La finalidad es

vincular a los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información, con coherencia entre todos los componentes mencionados (Torres, 2008).

1.2.2.3. Tipos de estructuras.

Existen varias clasificaciones para las estructuras de las organizaciones de acuerdo al diseño, como son: lineal, funcional, divisional, matricial, por redes, por equipos, virtual, entre otras (Argüelles, 2007). Sea cual fuere el diseño hay dos visiones que le dan sustento: mecanicista u organicista. Los diseños tradicionales son más tendientes a ser mecanicistas, y los contemporáneos, más organicistas (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009).

De acuerdo a la Teoría contingente se engloban como mecanicistas, aquellos diseños cuya diferenciación es más rígida y con alto grado de especialización, hay alto grado de formalización y la conducta es muy controlada, el tramo de control es reducido y hay poca participación de los empleados en la toma de decisiones. Depende de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y control; el diseño minimiza el impacto de las personalidades, los juicios y la ambigüedad. Como ejemplos están la estructura simple, la funcional y la divisional (Argüelles, 2007).

La estructura simple se caracteriza por escasa departamentalización, tramo de control extenso, autoridad centralizada en una persona y poca formalización, no es elaborada, sino que es plana, con dos o tres niveles y un grupo suelto de empleados. La estructura funcional o también conocida como vertical, agrupa especialidades ocupacionales similares a las funciones (Zapata et al., 2009). La divisional, incluye agrupar por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas, basadas en productos o servicios comunes, programas, turnos o por regiones.

La organicista, es una estructura adaptable y flexible, permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades, tienen división del trabajo, pero no está estandarizado. Usan equipos

de trabajo, con altas demandas de destrezas y se apoyan en la capacitación, tienen reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Algunos ejemplos son la estructura por resultados, por procesos, la matricial, por equipos y de redes (Argüelles, 2007).

La estructura por resultados, agrupa las actividades y tareas por productos, mercados o áreas geográficas, más que por otros criterios. El enfoque matricial, consta de implementar simultáneamente el enfoque funcional y el divisional, colocados uno a otro en el mismo departamento, de manera que la persona trabaja para ambos. Incluye el criterio de procesos y el de clientes. Responde a la dualidad de la estrategia de la organización, con especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar por temporalidad (Cuervo, 2008).

El diseño por procesos o diseño sin fronteras es un caso particular de estructura matricial por funciones y procesos que se basa en la gestión de equipos dirigidos por un dueño del proceso. Busca ante todo definir la necesidad del cliente (beneficiario) para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio que lo satisfaga.

En la estructura por equipos, se alcanzan tareas específicas al coordinarse individuos de departamentos más grandes, incluso de niveles jerárquicos diferentes, en grupos que persiguen por un tiempo determinado un objetivo común. Es importante la complementariedad de los talentos para que el equipo funcione, así como formalidad y calidad respecto a las metas. Finalmente, el diseño de redes, consta de una pequeña red central, conectada a otras virtualmente, las cuales desempeñan funciones, pero cada departamento es independiente (Zapata et al., 2009).

1.2.2.4. La estructura horizontal.

Los diseños organizacionales han evolucionado obedeciendo a los grandes cambios que han enfrentado las organizaciones durante el siglo XX. En un principio, la estandarización

demandaba estructuras funcionales, especializadas y de producción en masa basada en la eficiencia; más tarde era requerida una mayor diferenciación, con estructuras divisionales enfocadas en hacer eficiente la organización a partir de la adaptación al mercado y a cada caso en particular, como las estructuras matriciales (Rivas, 2002).

Hacia los años ochenta, el inicio de la liberalización y la globalización, demandaba mayor flexibilidad y la aparición de las nuevas tecnologías obligaba a respuestas inmediatas con estructuras reducidas en tamaño, orientadas hacia el negocio y las competencias. La consigna básica era añadir valor y flexibilidad a la estructura, incrementar la toma de decisiones por equipos, mayor transferencia del conocimiento y girar en torno a un líder. Ejemplo de esto son la adhocracia y burocracia profesional de Mintzberg, la organización horizontal, la organización tipo red, la organización celular y la organización virtual (Rivas, 2002).

Esta búsqueda de estructuras flexibles ha derivado en el uso de las llamadas organizaciones planas y organizaciones horizontales, que si bien, son consideradas como lo mismo, no lo son. En la estructura plana ocurre un cambio cosmético y se trabaja tradicionalmente; en la horizontal se transforma el modo de hacer y la cultura pasado a un paradigma contingente.

La estructura horizontal se organiza alrededor de procesos, más que alrededor únicamente de funciones; a nivel de autoridad se reducen los niveles jerárquicos y se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización, se procuran procesos de capacitación a los trabajadores con base en la necesidad de conocimiento, se evalúa por sistemas de 360 grados que incluyen al cliente y hay dueños de los procesos (Rivas, 2002).

Para saber si se debe de aplicar una estructura horizontal, Rivas (2002) propone observar si el mercado con el que se trabaja es impredecible, si hay variación constante en la tecnología de trabajo, si las normas cambian constantemente, si la visión es estratégica y más que enfocarse en

el mérito y en el conocimiento experto, se procura una comunicación menos centralizada, más abierta y compartida. Este autor afirma que no todas las organizaciones pueden operar adecuadamente con este modelo de organización.

1.2.2.5. *Los procesos de trabajo.*

En el estudio de las organizaciones como sistemas es difícil separar la estructura de los procesos. La estructura es considerada la parte estática y los procesos la parte dinámica (Kast y Rosenzweig, 1988). Los procesos de trabajo, son un elemento clave en la estructura de una organización, sobre todo si se trata de una estructura organicista, flexible y con tendencia a la horizontalidad. Se les define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que interactúan para transformar elementos de entrada (insumos) en resultados (Álvarez, 1996), y que, a su vez, indican cómo se divide, organiza y coordina el trabajo. Dentro de la organización, se clasifican en tres tipos (Riascos, 2006):

1. Los estratégicos sirven para definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, en relación directa con la misión y la visión.
2. Los operativos o clave representan la cadena de valor de la organización, es decir, su razón de ser, ya que permiten generar el producto o servicio por el que existe y que incide directamente en la satisfacción del cliente final. Suelen atravesar muchas funciones.
3. Los de apoyo, sirven de soporte para el buen desarrollo de los otros; permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos y sus clientes son internos.

Los procesos son diferentes en cada organización, ya que, dependen del objetivo organizacional. Para conocerlos, se suelen representar en un macro-proceso o mapa general de los

procesos o en diagramas de flujo que permiten entender el procedimiento de trabajo. De acuerdo a Riascos (2006) los procesos siempre deben poder describirse en entradas y salidas, abarcando a una o a varias funciones, con límites bien definidos, metas claras y un responsable cuyas responsabilidades en el mismo sean claras.

El diseño del trabajo en las organizaciones, implica involucrar a los trabajadores en la formulación de metas y medios para el logro de resultados mediante el ajuste, modificación o simplificación de las tareas que realiza. El diseño debe alinearse a los objetivos de la organización y aportar a la satisfacción del individuo.

El análisis procedimental es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada unidad de trabajo. Consta de identificar el proceso general y sus procedimientos, después se establecen formas de seguimiento del proceso y se determina si el proceso corresponde a la función o funciones descritas (Ávila, 2009). Para realizarlo existen recursos técnicos, como diagramas y mapas de procesos, que permiten precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas en forma lógica y consistente (Franklin, 1998).

El término trazo de mapas de proceso o mapeo de procesos se refiere a la representación gráfica de procesos como una estrategia para el análisis organizacional. El mapeo de procesos, es una herramienta grafica para diagramar los procesos y tareas con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos. Esta herramienta se basa en distribuir el conjunto de actividades que aportan valor a la organización, en una lógica según la cual, se transforman entradas en salidas, enfocándose dichas salidas en ser lo suficientemente buenas para la satisfacción del cliente (Ávila, 2009). Entre los beneficios de hacer el mapeo de los procesos se encuentran la alineación de las tareas a los objetivos estratégicos, la creación de modelos de operación que permitan la

transparencia, facilidad en la toma de decisiones, claridad y control en los roles y las responsabilidades (Franklin, 1998).

Para el mapeo se emplean diagramas de flujo. Un diagrama es una representación gráfica general o específica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento en el que se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen. Su uso permite descomponer procesos complejos en partes, facilitándose la comprensión de la dinámica organizacional y posibles formas de simplificación del trabajo información (Franklin, 1998).

Para el logro de una descripción clara de las operaciones es importante que los diagramas sean sencillos y accesibles. Hay diversas clasificaciones y simbologías para diagramar como la American Society of Mechanical Engineers (ASME), utilizada mayormente para áreas de producción, la American National Standard Institute (ANSI) para información del procesamiento electrónico de datos, la International Organization for Standardization (ISO) para apoyar el aseguramiento de la calidad de acuerdo con las normas del grupo ISO-9000 y la del Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung (DIN) que ha desarrollado una simbología para la norma del proceso de información (Franklin, 1998).

Existen otras opciones más versátiles y menos estrictas, como los símbolos de flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso y de los diagramas integrados de flujo que se emplean en el presente (ver figura 2). En estos, la aplicación de una u otra norma o su combinación, depende de las necesidades a satisfacer en el momento de la diagramación (Franklin, 1998).

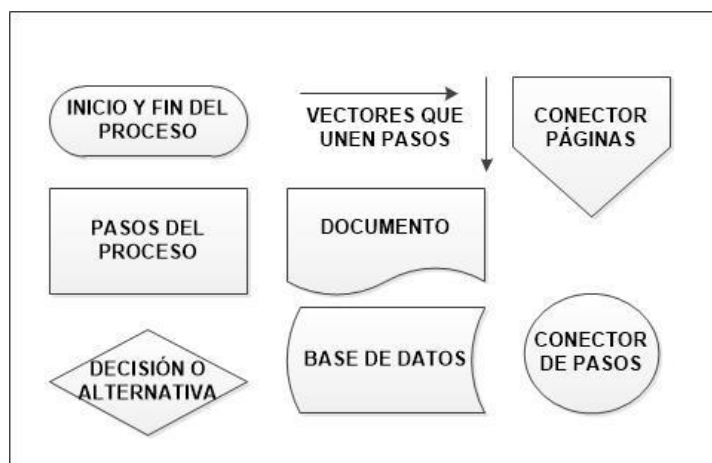


Figura 2. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo (Franklin, 1998).

Por su amplia utilización y las particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo pueden ser planteados: para indicar una sucesión de hechos, con escala de tiempo, para indicar movimiento, por su presentación, por su formato o por su propósito. Los que interesan al presente son los planteados por su presentación, ya que, el flujo o la secuencia de las operaciones toma una dirección horizontal, vertical, tabular o arquitectónico relacionando a los puestos o actores involucrados información (Franklin, 1998).

Particularmente, el formato tabular se usa en este estudio. Es también conocido como de formato columna o panorámico y muestra en una sola secuencia las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada puesto o unidad administrativa una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical (de arriba abajo, de derecha a izquierda) y es el más recomendado, debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad información (Franklin, 1998).

Dada la especificidad de las tareas que conforman el proceso, el flujograma puede ser de primer nivel o de segundo nivel. El de primer nivel muestra los pasos principales de un proceso y permite obtener un panorama básico e identificar los cambios que se producen en el proceso; es útil para identificar a los participantes adecuados y para elaborar indicadores. El flujograma de

segundo nivel o detallado, indica los pasos o actividades de un proceso con mayor especificidad, con puntos de decisión y ciclos. Este tipo de diagrama es útil para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes, tal como se utilizó en este trabajo.

1.2.3. Modelos de Cambio

Hasta el momento se ha hablado de la estructura, sus dimensiones y tipologías, sin embargo, para que una estructura pase de un estado a otro es necesario hablar del cambio (French y Bell, 1996). Para las organizaciones el cambio implica la habilidad de adaptarse a las transformaciones que afectan su medio ambiente interno y externo, con un nuevo comportamiento organizacional. Las razones de cambio pueden ser amenazas a la supervivencia de la organización, nuevas oportunidades para prosperar o porque la estructura está retrasando la adaptación a los cambios del entorno (Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011).

Hay cambios evolutivos que implican la modificación de una característica concreta de la organización y hay cambios revolucionarios que, como su nombre lo dice, conllevan a modificaciones radicales que alteran su naturaleza. El cambio debe ser producto de un análisis sistemático de la situación actual, que deriva en decisiones de cómo transformar a la organización y para conseguir qué resultados (Hernández, et al., 2011).

La gestión del cambio es el proceso planeado para implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo de la organización. Implica transformarse e incluso cambiar la mentalidad de la dirección por un interés activo en la necesidad del cambio y su subsecuente aplicación en el trabajo (French y Bell, 1996).

El Desarrollo Organizacional (DO), es la disciplina normativa que prescribe cómo se debe abordar y realizar el cambio planeado en las organizaciones, si se desea que éstas mejoren (French

y Bell, 1996). Al ser un proceso interactivo de investigación-acción, implica diagnosticar y emprender un conjunto de intervenciones de cambio planeado para lograr los objetivos del personal y de la organización (Guízar, 2008).

La práctica del DO incluye el análisis del entorno, para adoptar un camino que conlleve una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentra la organización, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen. Para el ejercicio del DO se aplican Modelos de cambio como los dos que se presentan a continuación.

El primero, es un modelo clásico aportado por el teórico Kurt Lewin, el cual sirve de base para la gran mayoría de los demás modelos y consta de tres etapas, en las que primeramente se da un descongelamiento a favor del cambio, es decir, que la insatisfacción con una situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla y justificar los costos del cambio. Se reduce la resistencia al cambio con difusión de información que permite conocer las insuficiencias, la necesidad de cambiar y los rasgos de la situación futura a alcanzar. La participación suele ser el mejor medio.

De esto deriva el cambio per sé (reestructuración cognoscitiva), en el que se introducen las modificaciones planeadas gradualmente de las más aceptables a los cambios de mayor complejidad y alcance. Este período es el más largo y costoso, incluye problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la gerencia. Finalmente, en el recongelamiento (consolidación del cambio), se incorpora el nuevo punto de vista por la alta dirección y se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan o haya un retroceso.

El Modelo de Consultoría en DO que sugiere Guízar (2008) es un proceso de cambios, pero visto como una propuesta metodológica de ayuda de siete pasos. En este proceso se establece una relación entre una o más personas (cliente – consultor) para resolver problemas y desarrollar ideas

o planes que les den solución a través de diferentes tipos de intervenciones (ver figura 3).

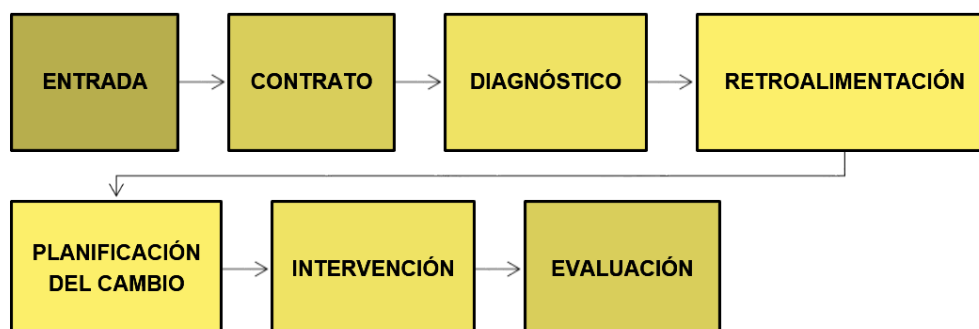


Figura 3. Proceso de consultoría en DO (Fuente: Guízar, 2008).

Este y otros modelos, permiten dar un seguimiento y control de los cambios con base en pautas que permiten que resultan claves al autor (Chiavenato, 2009). Pero cuando el cambio que se pretende es estructural, puede optarse por algún modelo o como bien sugieren Robbins y Coulter (2010) se puede ahondar y modificar uno o todos los componentes de la estructura. Para ello se puede rediseñar la organización, basándose en las funciones o adoptar un matiz centrado en procesos, el cual ha surgido para mejorar la eficiencia y eficacia, definiendo ante todo la necesidad del cliente y la efectividad (Riascos, 2006).

Entre las propuestas consultadas, se pueden mencionar las recomendaciones de Isabel Sánchez (2002), Profesora Asociada de Organización de Empresas de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, acerca del uso de dos aproximaciones para la medición de la estructura. Estas fueron utilizadas por autores como Blau (1967, 1970), Pugh y otros (1968), Samuel y Mannheim (1970), Child (1972), Reimann (1973), Hall (1962, 1963), Hage y Aiken (1967), Duncan (1971) y Pennings (1973).

La primera aproximación es la institucional, la cual, consta de medir las variables estructurales mediante información de documentos organizativos (organigramas, grabaciones del

personal u otro documento disponible) obteniendo principalmente datos numéricos. La aproximación de cuestionario o subjetiva, tal como se le ha llamado en este trabajo, contiene las percepciones de los trabajadores acerca de las distintas dimensiones, indagando actitudes y los roles desempeñados que pueden o no corresponder con las características organizativas. Si bien la primera podría considerarse la más formal, la segunda permite conocer la estructura desde la realidad que se está viviendo y que como bien se mencionó al principio, se va reconfigurando dadas las interacciones de los individuos.

Una vez que se conoce la estructura y sus problemáticas, se definen las intervenciones a llevarse a cabo. Las intervenciones tecno-estructurales, son aquellas que como se nombre lo dice, se utilizan para lograr el cambio estructural. Se basan en la premisa de que existe una relación causa-efecto entre la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización. De todas las que existen, las que se basan en un enfoque en DO, buscan el perfeccionamiento conjunto de los sistemas técnicos y sociales de la organización utilizando el enfoque de investigación-acción (French y Bell, 1996).

El mejoramiento de la efectividad de la organización en este tipo de intervenciones, se da por medio de cambios en la tarea (estructurales y/o tecnológicos), en los procesos de fijación de metas en toda la organización y en el sistema social. Algunos cambios tecno-estructurales constan de redivisión del trabajo, diseño de los procesos, métodos de control, arreglos de flujo de trabajo o espaciales, cambios en la comunicación y en prácticas de influencia (French y Bell, 1996).

1.2.4. El cambio y la estructura de las OSC.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) las organizaciones de la sociedad civil (OSC) (ver figura 4) son un grupo de organizaciones que se conjuntan con los

intereses y valores de sus miembros y de otros actores (Banco Mundial, 1989 en SEDESOL, 2009).

El sector es un criterio para clasificar a las organizaciones, haciendo referencia al carácter público que tienen respecto a la autoridad política (Bozeman, 1987 en Hall, 1996). De acuerdo a la economía, el sector público representa al gobierno siguiendo los fines del Estado-Nación. El sector privado o economía Capitalista representa al sector empresarial y persigue los fines mercantiles de sus fundadores. Y existe un tercer grupo de entidades, que difícilmente encajan en uno u otro y que, por exclusión, se les denomina Tercer Sector (Carreras-Roig, 2008, Miranda y Romero, 2008 en Quijano 2014), las cuales se consideran como las organizaciones que persiguen fines para el bien común al margen de fines gubernamentales o mercantiles.

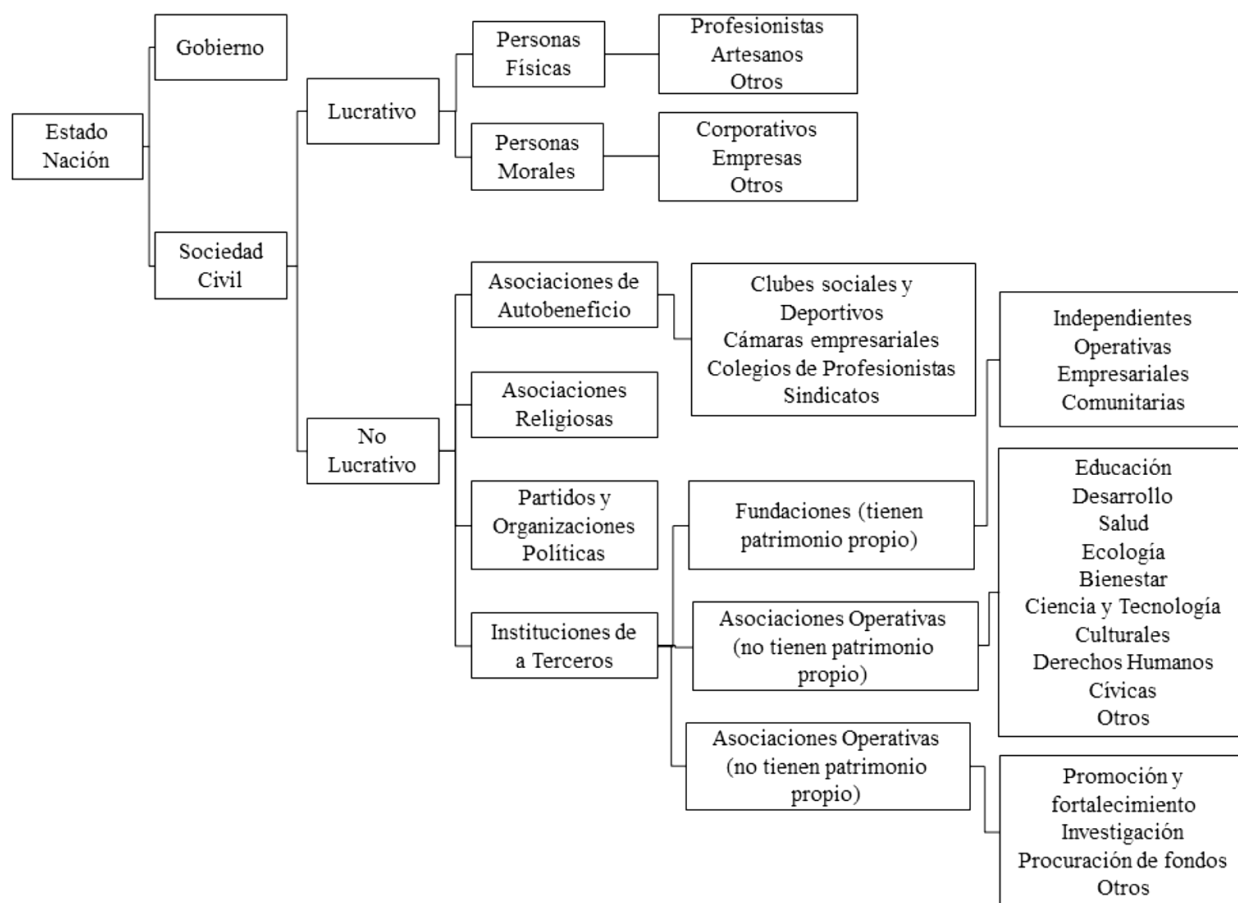


Figura 4. Clasificación de las organizaciones (Fuente: Aguilar, 2012).

A nivel internacional las OSC son aliadas clave en la divulgación e implementación de los objetivos en pro del bienestar social y en el cumplimiento de los compromisos de desarrollo de los países. En México, son un complemento para la mejora de las condiciones de vida de la población, pues enriquecen su trabajo en tres líneas del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y facilitan la construcción del tejido social. Según el CEMEFI (2015), hay en el país 23,520 de organizaciones. En Yucatán, hay aproximadamente 457 registradas y un porcentaje opera de manera informal.

Una sub-clasificación de las OSC se basa en las figuras legales bajo las que se constituyen: instituciones de asistencia privada (IAP), fundaciones, corporaciones, cooperativas o instituciones de beneficencia pública (IBP) y la que ocupa a este trabajo, la AC. Ésta se puede definir como la entidad privada constituida con o sin figura legal, sin fines de lucro que está orientada hacia el logro de beneficios sociales para la comunidad; carece de intereses políticos y se basa en la participación ciudadana (Mazzotti y Solís, 2002). Para la Secretaría de Gobernación (SEGOB, 2012), se constituye cuando varios individuos convienen reunirse para realizar un fin común lícito y que no tiene carácter preponderantemente económico.

De acuerdo con Candanedo (s.f. en Fundación Merced A.C., 2012), el ciclo de vida de una OSC determina la sostenibilidad y el logro de su objeto social (ver figura 5). Según esta propuesta la OSC crece después de haber logrado sostener su operación básica, y logra su institucionalización y madurez al consolidar un modelo de trabajo, con profesionalización y con una estructura organizacional eficaz que permite a la OSC trabajar y generar impacto social a largo plazo, de forma que mantiene la confianza de la sociedad, obtiene recursos y alcanza sus objetivos.

Para que esto sea posible, la distribución y el orden se obtienen con la división del trabajo y la coordinación del mismo en una estructura diseñada para llegar al resultado esperado. La estructura distingue a unas organizaciones de otras, pues organiza y relaciona de una manera

particular los recursos que en ella coexisten. Al entender el tipo de estructura que se vive, se pueden comprender los fenómenos que se producen dentro y fuera de la organización (Proulx, 2014). Sin embargo, hablar de estructura no implica, solo la representación gráfica de un organigrama, sino que involucra a todos los procesos de planificación de estrategias para el desarrollo del objeto social (Galbraith, 2001 en Marín, 2012).



Figura 5. Ciclo de vida de las OSC (Fundación Merced AC, 2012).

En las OSC, la estructura se circunscribe en un objeto social para el bien común. Esto, para algunos autores, dificulta su estudio, pues es un fenómeno organizacional que se escapa de la teoría moderna y de la lógica de las disciplinas tradicionales. Mazzotti y Solís (2002), consideran que las OSC contemporáneas tienden a estructurarse de manera compleja, en lo que ha sido denominado por los investigadores del National Defense Research Institute, una estructura panárquica:

Nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional (p. 134).

Este tipo de estructura incita a una división del trabajo colectiva y consensuada, bajo nivel de especificación de las tareas, proyectos específicos y temporales y pocas acciones formalizadas, requiriendo personal profesional con pericia técnica, capaz de mantener una comunicación constante y adaptación al frecuente cambio que demanda el entorno. Dicha composición parece también demandar una estructura descentralizada, flexible, con menos jerarquía, más tecnología y preparación para la competencia.

Ello implica incrementar su velocidad para responder al cambio, alta profesionalización y actores expertos técnicos y sociales, relaciones, ingresos y autonomía. El hecho de que tanto al interior como al exterior se apoyen en el voluntariado, demanda un bajo nivel de especificación de las tareas a realizar y una estructura basada en proyectos específicos y temporales, así como relaciones identitarias y empáticas, reproduciendo a nivel estructural, los valores que persiguen como objetivos (Mazzotti, 2008).

De acuerdo con el Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles de Carrillo, Robles, Tapia y Tapia (2009), las personas que colaboran en una OSC pueden clasificarse en categorías de afiliación que les adjudican derechos y obligaciones dentro de la misma. Éstas membresías deben de especificarse en documento legales públicos e internos, ya que definen parte de la identidad de la organización. En términos generales, las membresías pueden ser cuatro:

1. Asociados. Miembros fundadores que se asocian para crear la organización. Cuentan con

voz y voto para involucrarse en el gobierno y la toma de decisiones de la organización y suelen estar directamente involucrados en la supervisión y la evaluación del uso de los recursos. Si bien deben tener alto nivel de compromiso con las actividades, pueden o no involucrarse directamente en las actividades diarias.

2. **Consejeros.** Miembros que no están tan directamente involucrados en las actividades diarias, pero supervisan y fungen como aval moral de sus actividades. Pueden fungir como asociados. Éstos contribuyen voluntariamente a la causa de la organización y generalmente son personas que representan una fuente de confianza, prestigio o financiamiento externos.
3. **Afiliados o simpatizantes.** Son individuos, instituciones u organizaciones que contribuyen con recursos humanos o financieros, pero que no necesariamente tienen voz y voto.
4. **Equipo operativo.** Individuos involucrados en las actividades diarias y tareas operativas de la organización, pueden ser remunerados por su trabajo o ser voluntarios. No contribuyen con recursos propios, tienen voz, pero no siempre tienen voto. Son liderados por el director ejecutivo o jefe del equipo operativo, quien puede ser o no parte del consejo. El director es el encargado de la profesionalización del equipo, la selección del personal y es el nexo encargado de la comunicación constante entre los tipos de miembros.

Según cómo se organizan estas figuras y su grado de participación, Carrillo et al. (2009) identifican cuatro posibles combinaciones: a) Equipo operativo/AGA, b) Consejo/AGA, c) AGA-Consejo Asesor-Equipo operativo o d) Consejo/Asamblea de asociados-Equipo operativo.

En la primera, los fundadores y el equipo operativo se fusionan y no existe un Consejo, todos realizan las actividades operativas y se dedican a ellas de tiempo completo, lo cual dificulta crear un órgano jerárquico. Es recomendable para organizaciones pequeñas o que están iniciando.

En el segundo, Consejo/AGA, no hay personal contratado, sino que todos son voluntarios. Los consejeros, como asociados, toman las decisiones, recaudan fondos y operan. Es ideal para fundaciones pequeñas que canalizan recursos y que no requieren de contratar algún profesional, sino que utilizan todos sus recursos en organizar eventos, otorgar donaciones, etc.

En el modelo de AGA-consejo asesor-equipo operativo, la AGA está conformada por uno o varios directivos de la organización. Existe un Consejo Asesor que no recibe remuneración, que avala y ayuda a supervisar las actividades, aunque sin responsabilidad legal, y personas contratadas para llevar a cabo las actividades (equipo operativo). El problema es que la participación y aportación del Consejo depende de su voluntad.

En la última combinación, Consejo/AGA-Equipo operativo, el Consejo se funde con la AGA, compartiendo la responsabilidad legal y convirtiéndose en un Consejo voluntario, siendo el principal órgano de gobierno. El director suele tener voz y voto y forma parte del Consejo. Esta combinación es la más frecuente e incluso obligatoria en la tradición anglosajona. Se opte por la cual se opte, debe permitir cumplir los objetivos de la AC y sobre todo que, vaya de acuerdo a los recursos con los que se cuenta y con el compromiso de las personas.

Este panorama interno de las organizaciones tiene poca infraestructura de respaldo social y político, por lo que se observa que muchas OSC, adolecen de estructuras efectivas, pues se han concentrado en formas de trabajo reactivas a las necesidades inmediatas, más que en formas planeadas y estratégicamente articuladas. En México, aproximadamente el 80% están constituidas bajo la figura legal de AC, dada la flexibilidad de su estructura y en las actividades que pueden llevar a cabo (Ablanado, 2009) y se organizan con base en la combinación Equipo operativo/AGA.

Sin embargo, el tema de la estructura y su consecuente organización, división y coordinación del trabajo en las OSC, requiere más investigación ya que la que se tiene es poca y

se enfoca en la captación de recursos, transparencia y otros elementos del contexto, que, si bien son importantes e influyen en la estructura, requieren una base estructural diseñada de tal forma, que permita a la organización lograr la causa por la que existe.

En México, el contexto habla de una normativa que rige a las AC fundamentada en el artículo nueve de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). El Código Civil Federal (Últimas Reformas DOF 24-12-2013), en sus artículos 2670 al 2687, establece la figura jurídica de AC, dotándola de atributos que impactan directamente en la forma de dividir, organizar y coordinar el trabajo, como, por ejemplo: -Art. 2674. El poder supremo reside en la Asamblea General de Asociados (AGA)-.

A diferencia de la AGA, el Consejo no es una membresía legalmente obligatoria, sino estratégica. Es el órgano de gobierno más importante cuando define estrategias, aporta recursos necesarios, procura fondos y monitorea resultados e impacto. Sin embargo, no hay un marco legal que defina sus responsabilidades, sino que la AGA debe impulsar su participación y cumplimiento.

El Código civil del Estado, la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (última Reforma DOF 25-04-2012), y otras leyes impactan no solo el quehacer sino el cómo se debe hacer en las OSC dificultándoles a veces no solo la obtención de recursos sino también de los resultados (Ablanedo, 2009), implicando que dejen pasar aspectos importantes de diseño de la estructura.

Y así como las leyes, también el entorno y la evolución del sector demandan a las OSC desarrollar ciertas capacidades institucionales, que se traducen en criterios que les dan credibilidad ante la sociedad y les permiten subsistir; son sostenibilidad, transparencia y profesionalización. Estos aspectos les permiten permanecer firmemente establecidas, asentadas e inamovibles al mantenerse por sí mismas (SEDESOL, 2009).

La profesionalización, es un proceso de evolución organizacional que también influye en la estructura. Con él, la operación de la OSC pasa de acciones basadas en la buena voluntad y el entusiasmo a una mayor institucionalización que asegura la continuidad, el aprendizaje y el mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de sus objetivos (Ablanedo, 2009).

El fortalecimiento institucional es la forma de dotar a las OSC de estas capacidades por medio de un proceso técnico y metodológico que, con distintas herramientas permite equilibrar distintos procesos institucionales internos y externos, para darle viabilidad al proyecto institucional basándose en sus características particulares (Aguilar, 2012). Entre los cambios que propone están nuevas formas de gobierno, toma democrática y participativa de decisiones, adopción de nuevas políticas, procedimientos y acciones, conservación de buenas prácticas y desecho de prácticas no efectivas, mayor conocimiento de la normatividad, estructura organizativa adecuada, diagnósticos institucionales y evaluaciones efectivas (Ablanedo, 2009).

De acuerdo a la red internacional Social Watch (2009) algunas buenas prácticas a procurar corroboran la importancia de trabajar la estructura y sus procesos en las OSC: estructura clara, detallada y ligera pero efectiva; un comité coordinador constante y responsable de las decisiones; producción continua de un informe nacional; asociación con otros actores clave; adiestramiento y capacitación de los miembros para sus actividades y evaluación de impacto con el público objetivo.

Como puede observarse las OSC requieren mayores respuestas sociales efectivas y acciones de impacto en el desarrollo de los grupos con los que trabajan (Comisión de Relaciones Exteriores Organismos No Gubernamentales [CREONG], 2013). A pesar de la poca infraestructura de respaldo, es necesario que consoliden estructuras que les permitan les exige adaptarse a un contexto difícil, en el que sobreviven aquellas cuya organización interna es lo suficientemente fuerte, favorecedora y sencilla (Social Watch, 2009).

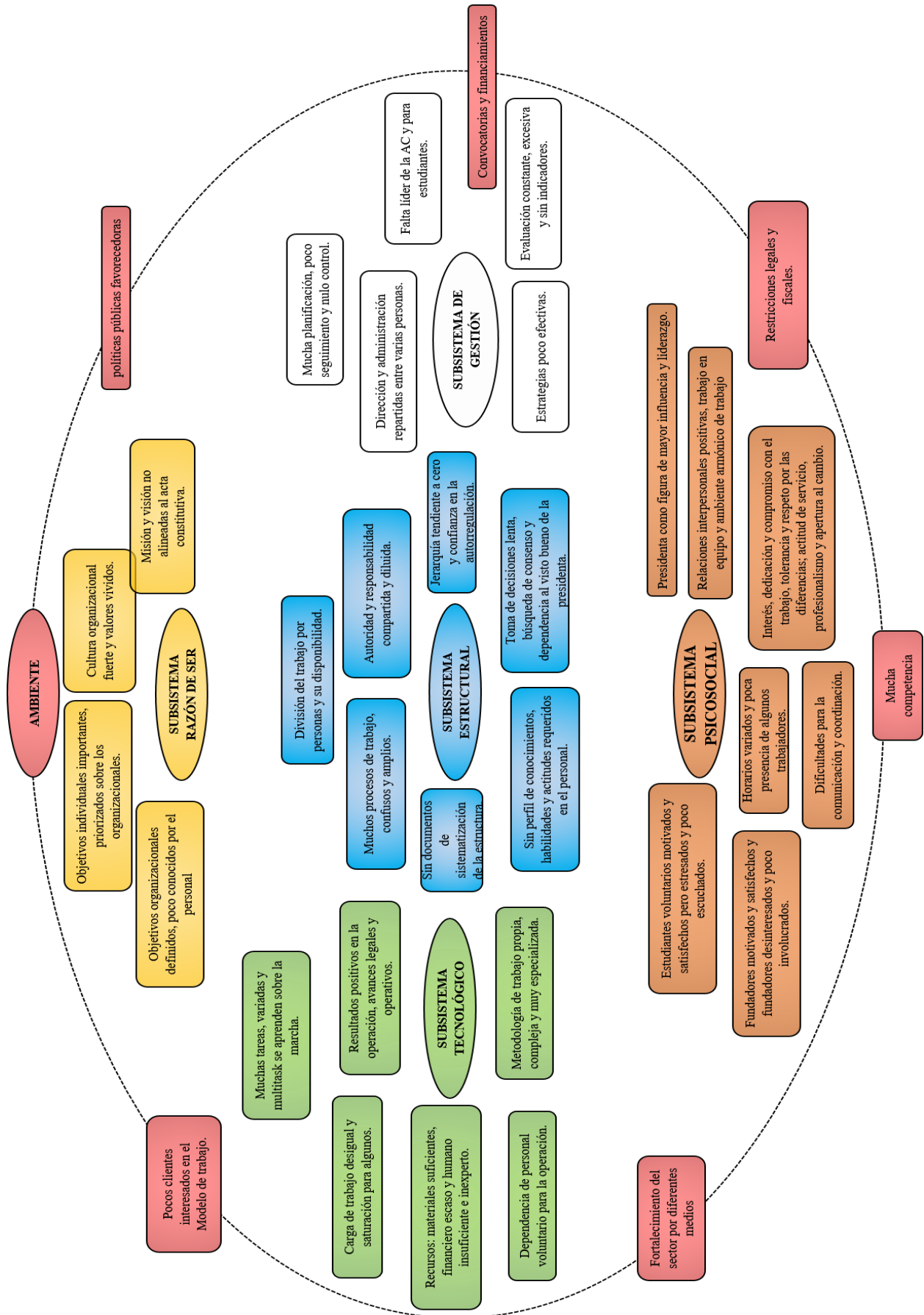
2. Evaluación diagnóstica del problema

Al inicio del presente estudio, los fundadores reportaron un lento avance de la AC en el diseño de los proyectos y poca gestión de fondos, consideraban que había poca claridad en el trabajo y en el rumbo de la organización.

Pre-diagnóstico

Se consideró importante iniciar el proceso con un pre-diagnóstico de los cinco subsistemas de la organización (razón de ser, tecnología, estructura, psicosocial y de gestión) y del contexto que permitiera obtener un panorama general de la situación actual de la AC. Constó de la descripción de cada subsistema, así como el sondeo de las fortalezas y problemáticas de cada uno, con sus respectivas causas. Los participantes identificaron seis áreas problemáticas (ver figura 6):

1. Tareas poco claras y demasiadas. La división del trabajo era confusa, la carga del trabajo era desigual y había saturación. El recurso humano era insuficiente y el esfuerzo de los fundadores no era sostenido, sin involucrase de lleno en la AC. Había trabajadores con cargas saturadas y otros priorizaban otras actividades. Aunado a esto, la naturaleza del trabajo era compleja lo que hacía que los procesos y tareas lo fueran también.
2. Personas con habilidades y experiencia insuficiente. El personal carecía de experiencia y algunas habilidades para el trabajo. La mayoría del personal voluntario no tenía experiencia técnica en la disciplina de base y los fundadores no tenían experiencia en el trabajo en AC. Se les dificultaba la toma de decisiones, la optimización del tiempo, la procuración de fondos y la dirección y manejo de personal.



3. No había indicadores para la medición del trabajo y su impacto. El trabajo se definía por las personas, más que por metas organizacionales. No se contaba con parámetros ni documentos que sistematizaran el trabajo. La evaluación era informal, el seguimiento de la planificación y la consecución de metas era poco consistente.
4. Autoridad y responsabilidad diluidas. Como las responsabilidades se dividían, era difícil que hubiera líderes de la operación, lo que generaba confusión a los estudiantes voluntarios. La visión de horizontalidad y los estilos personales promovían la renuencia a la jerarquía, el exceso de consenso y lentitud en la toma de decisiones; se confiaba demasiado en la autorregulación de las personas y no se daba un seguimiento puntual al trabajo ni a las necesidades del personal. Ninguno de los fundadores quería ser responsable del liderazgo.
5. Estrategias ineficientes. Las estrategias no recibían seguimiento y no se habían planteado con base en un análisis del contexto.
6. Recursos humanos y financieros insuficientes. No había procuración de fondos, no se podía contratar a personal de base enfocado en la AC y el recurso humano tenía otras ocupaciones.

Esta primera exploración resaltó la importancia de un cambio de segundo orden, en el que se modificarían características concretas de la organización más no su esencia. Si bien la intención era poder abordar todas las problemáticas encontradas, era necesario comenzar con una prioritaria.

Diagnóstico

Se optó por ahondar en la estructura organizacional ya que lo más relevante para los participantes era dar orden al trabajo y clarificar qué le correspondía hacer cada quien, de manera

que lo que hiciera cada trabajador favoreciera la alineación del trabajo a los objetivos de la organización y a su avance. Con los mismos participantes se profundizó en el conocimiento de las tres dimensiones: complejidad organizacional, formalización y distribución del poder a partir de entrevistas individuales y grupos de discusión. Los resultados arrojaron lo siguiente.

Complejidad organizacional. La estructura estaba más o menos diferenciada dependiendo del nivel. A nivel horizontal, se podían observar tres tipos de unidades en las que se dividía el trabajo de manera formal: por servicios, por proyectos y por funciones generales; dentro de estas unidades el trabajo se dividía el trabajo de cada unidad por dos funciones: coordinación y apoyo. Se pudo identificar un puesto, que era el de coordinador administrativo de la AC, pero no se habían definido formalmente sus funciones. La interrelación de las unidades tenía tres combinaciones:

1. División por funciones dentro de los servicios. Las grandes áreas en las que se dividía el trabajo, estaban definidas de acuerdo a seis servicios que eran la razón de ser de la AC: proyectos en ciudad, proyectos en campo, capacitación en promoción de la salud, capacitación a OSC, atención psicológica y evaluación. Cada fundador era responsable de un servicio (coordinador) y ellos o los estudiantes apoyaban en alguna o varias funciones.
2. División por funciones dentro de los proyectos. Otros criterios para dividir el trabajo eran por proyectos, de manera que cada fundador era responsable de uno o varios proyectos (coordinador) y ellos o los estudiantes voluntarios apoyaban con alguna(s) función(es). Se entienden por proyectos, las actividades con un fin, la cual requería planificación, implementación y evaluación y que podía ser parte de cualquiera de las áreas de servicio.
3. División por otras funciones. A su vez, algunos estudiantes voluntarios y fundadores eran responsables (coordinadores) de una o varias funciones generales como la administración, las finanzas, el manejo de estudiantes voluntarios o tenían funciones de apoyo al

En cuanto al nivel de preparación requerido para cada unidad y para cada función, como se dijo en la parte de la tecnología, era especializado y variado. Se requerían profesionales, con capacidad de decisiones, capaces de hacer múltiples tareas y tener la habilidad de auto dirigirse en una estructura poco diferenciada como la de la AC. Un aspecto positivo era que si bien la AC no proporcionada muchas formas de enriquecimiento, había la apertura para que las personas se formasen de manera independiente en las áreas de su interés y/o de su necesidad.

Respecto a la división vertical, no se contaba con un organigrama formal, pero se identificaron dos criterios de separación jerárquica: la remuneración recibida y el grado de responsabilidad de un servicio, un proyecto o una función. Según la división por remuneración, cada persona podía ser personal voluntario (que por normatividad no recibe remuneración material o económica) o personal remunerado. Como voluntarios podían pertenecer al órgano de gobierno (AGA y Consejo) el cual estaba encargado de tomar decisiones sobre el rumbo de la organización, o podían ser voluntarios académicos (estudiantes) u otros, que apoyaban de manera focalizada en tareas operativas. El personal remunerado por normatividad era netamente operativo y solamente se había tenido uno, el cual había renunciado.

Según el grado de responsabilidad (como se mencionó en el apartado de división horizontal), una persona podía fungir como coordinador o como apoyo. Esto si bien dividía la autoridad, no se establecía con ese fin, sino como una forma de que alguien tuviera la responsabilidad de administrar, sin que esa “aparente jerarquía” implique derecho de mando entre las personas. Aquí cabe recordar lo que se mencionaba en el pre-diagnóstico acerca de los valores de la razón de ser, los cuales enfatizaban la horizontalidad y la jerarquía tendiente a cero.

La filosofía demandaba disminuir a lo mínimo indispensable las líneas de autoridad con una estructura plana, pero según la percepción de algunos de los trabajadores existían desde dos

hasta cuatro niveles jerárquicos, lo cual se reflejó en los cuatro modelos diferentes de organigramas que dibujaron y que se pueden observar en las figuras 7, 8, 9 y 10. Cabe mencionar que todos los organigramas fueron hechos con base en las personas, más que en los puestos o funciones. De ello que en los dibujos se observen letras como simbolización de los fundadores.

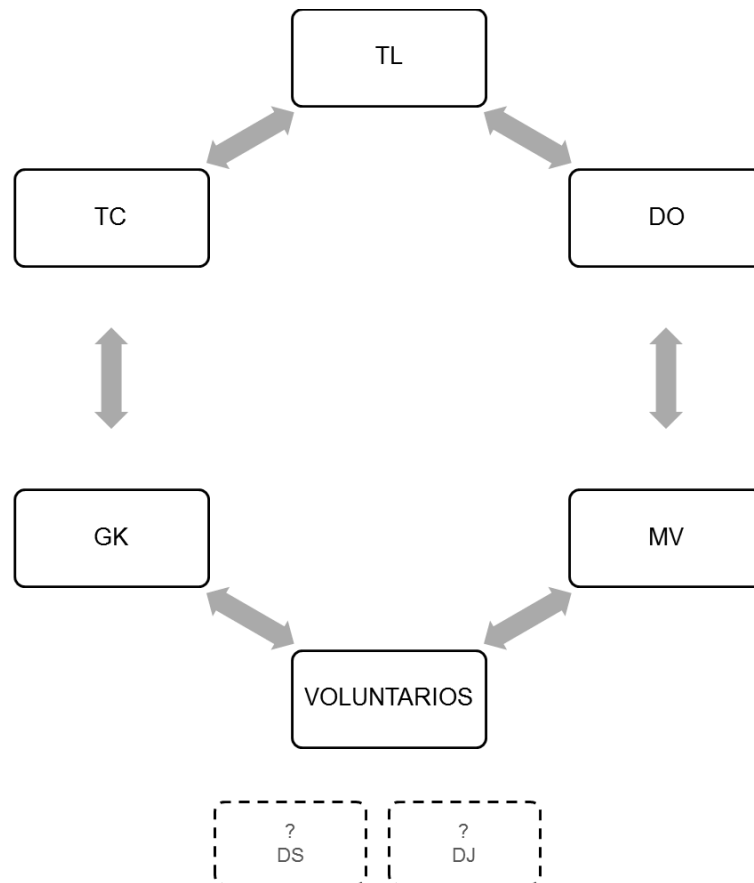


Figura 7. Percepción de los trabajadores, del organigrama de un nivel o plano.

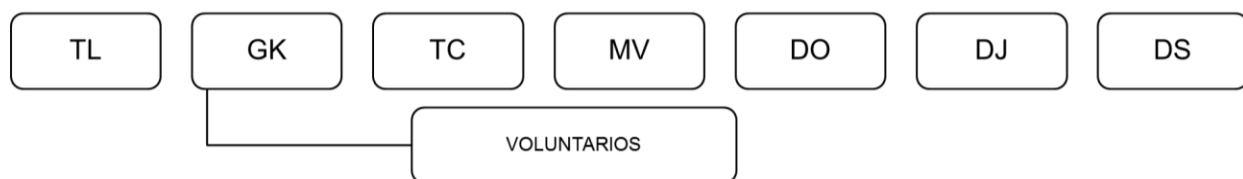


Figura 8. Percepción de los trabajadores, del organigrama de dos niveles.

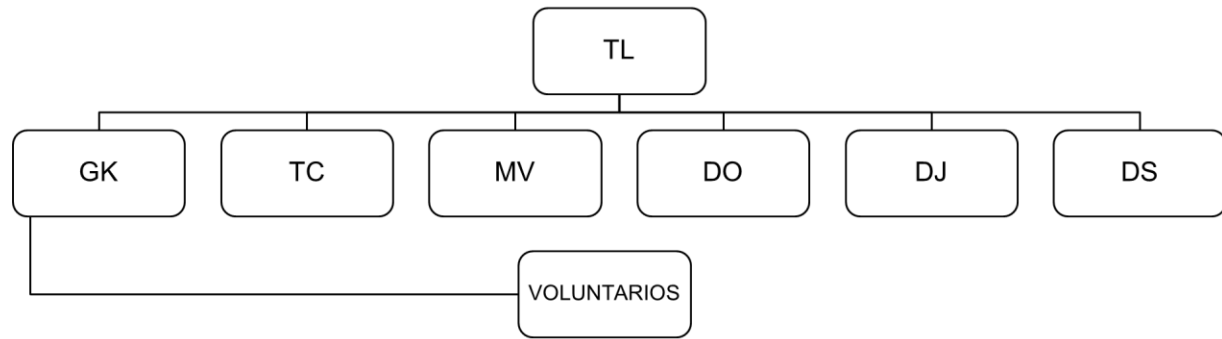


Figura 9. Percepción de los trabajadores, del organigrama de tres niveles.

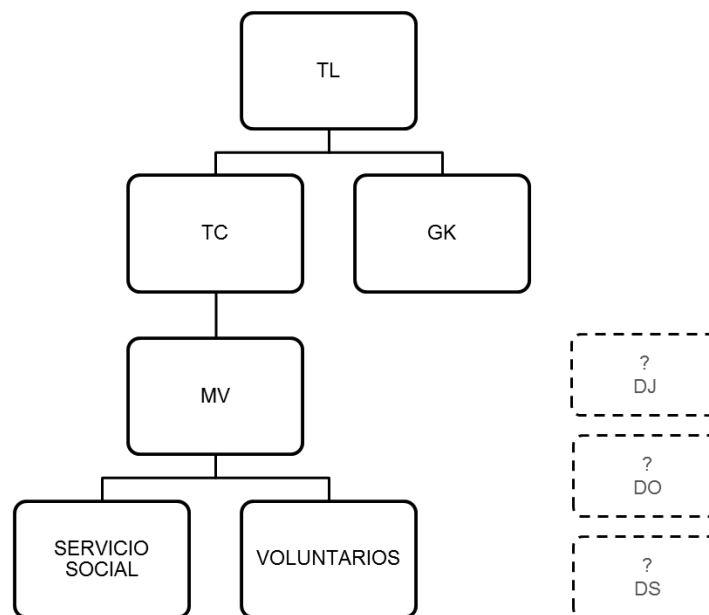


Figura 10. Percepción de los trabajadores, del organigrama de cuatro niveles.

Generalmente los tramos de control eran cortos (de uno a dos personas), pues dependían de cuántos voluntarios hubiera en la organización. Los líderes o coordinadores de las actividades no estaban definidos, sino que se definían por el responsable del proceso o del proyecto según quien se comprometiera a hacerlo. Para los estudiantes voluntarios y ex colaboradora era difícil coordinarse con tantas personas en vez de un líder específico o tener que auto-supervisarse.

En cuanto a la diferenciación espacial, los trabajadores reportaron brindar su servicio en dos espacios: la sede de trabajo que es el edificio de la AC en la que se realiza todo el trabajo de escritorio y las sedes en campo, que son donde se realiza el trabajo operativo, como por ejemplo en las comunidades, colonias, instalaciones de otras organizaciones, salas para impartición de cursos y consultorios para atención psicológica.

Formalización. Se pudo observar que los parámetros de control organizacional sobre el comportamiento de los individuos y sobre los procesos de trabajo de la A.C. no estaban escritos. Los roles de trabajo se definían formalmente en las juntas y sobre la marcha se plasmaban en los planes individuales. No existían descriptivos y perfiles de puestos, manuales de procedimientos o de políticas. Las comunicaciones se hacían mayormente cara a cara mediante juntas. Era bien sabido por todos que estos espacios servían para la toma de decisiones. También se usaban diversas tecnologías de la información para el traspaso de información.

Al momento del diagnóstico no se contaba con un reglamento, sino que las normas internas eran consideradas por los participantes como tácitas, definidas a partir del entendimiento y alineación a la filosofía organizacional. No consideraban que hiciera falta escribir un reglamento pues todos estaban alineados con la filosofía.

Distribución del poder. Esta capacidad para tomar decisiones dependía del tipo de decisión a tomar. Las sesiones estratégicas eran tomadas por la AGA. Las financieras por la presidenta y las operativas eran más descentralizadas, pues se tomaban por los responsables de la función, servicio o proyecto. Según mencionaron, en la medida en que la decisión estaba más relacionada con la tarea asignada, más se dejaba a criterio de quien la ejecutaba. Para este proceso se solían tomar en cuenta las aportaciones de todas las personas, y se trataba de que las decisiones fueran participativas y que no afectaran a nadie, sino que, al contrario, se tomaran con base en beneficio

de todos. Para varios participantes, este proceso resultaba tardado y poco eficiente, sobre todo para decisiones importantes, ya que se esperaba a que la presidenta diera su visto bueno.

2.1. Descripción del escenario.

La organización con la figura legal de AC, tenía su única sede en la ciudad de Mérida, Yucatán. Fue fundada en 2014 por un grupo de siete profesionales de la salud, como la vertiente sin fines de lucro de una consultoría que, desde 2013, brindaba servicios de promoción de la salud y psicología aplicada a diversos clientes. La intención de los fundadores era que a través de la AC se pudieran brindar servicios y realizar proyectos de promoción de la salud en el ámbito comunitario con personas, sectores y regiones de escasos recursos, comunidades indígenas y grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad.

En marzo de 2015 fue constituida legalmente como una organización de Asistencia Social conforme la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud asistencia, actividad por la que puede solicitar donativos. Ese mismo año se inició el trámite de donataria autorizada, aprobado en enero de 2016.

El acta constitutiva le imputaba como objeto social tres vertientes de trabajo: a) servicios de salud como rehabilitación médica, psicoterapia, terapia familiar, orientación social, educación y capacitación en materia de familia, educación, alimentación, trabajo, salud, prevención de la violencia intrafamiliar y prevención del trabajo infantil peligroso, b) proyectos y acciones en pro del desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, del fomento de la economía popular, de la defensa y promoción de los derechos humanos, de la promoción de la equidad de género, de la promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; y c) la prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de las OSC.

El trabajo constaba de cuatro servicios: atención psicológica, proyectos en comunidad y en ciudad, capacitación en promoción de la salud y a OSC y evaluación. Sin embargo, por el tamaño de la AC (10 personas) a la fecha del estudio no se habían podido realizar los servicios de capacitación a OSC ni el de evaluación.

La AC contaba con misión, visión y valores, sustentados en la promoción de la salud como eje transversal. Esta ideología era compartida por todos los integrantes. En la visión a tres años, se deseaba la consolidación de la AC mediante el logro de proyectos, la procuración de fondos, la sostenibilidad y la expansión y la integración de acciones de tipo académico.

Los objetivos que perseguía eran cuatro:

- a) Facilitar servicios de salud orientados a la procuración del bienestar de las personas, particularmente psicosocial, y prioritariamente a población vulnerable.
- b) Participar como facilitadores de procesos en programas y proyectos relacionados con la salud.
- c) Facilitar la construcción de un sentido de agencia y corresponsabilidad en la acción comunitaria a favor de su salud.
- d) Lograr un posicionamiento en el panorama local, como organización impulsora de las premisas y valores relativos a la promoción de la salud.

El diseño de la estructura incluía: a) una Asamblea de asociados, b) un Consejo c) un Coordinador Operativo; d) Equipo Operativo y e) Equipo voluntario. El personal que colaboraba lo conformaban los siete fundadores y cuatro estudiantes voluntarios.

Los recursos materiales y las instalaciones de la AC facilitaban la realización del trabajo, sin embargo, el recurso financiero y humano les resultaba insuficiente.

2.2. Participantes.

En este estudio, participaron un total de diez personas, de las cuales, ocho eran miembros activos de la AC y dos eran ex colaboradores. Entre los ocho miembros activos, estaban los siete fundadores y un estudiante voluntario. Entre los miembros inactivos se encontraban una ex voluntaria y una ex colaboradora, incluidas dado su conocimiento de la organización. Respecto a la participación en las fases del proceso, se contó con la participación de los diez en la fase de pre-diagnóstico y de diagnóstico y con cuatro de las fundadoras, en las fases subsecuentes, ya que, dos de los fundadores se fueron a vivir temporalmente a otro país y uno se salió de la organización.

Las edades del grupo fluctuaban entre 22 y 50 años, siendo la media de edad de 27.5 años. Participaron en total dos hombres y ocho mujeres. Todos los participantes tenían educación media superior y superior; siete eran licenciados en psicología y una era licenciada en nutrición, todos con maestría o doctorado, y dos eran estudiantes de la licenciatura en psicología. La antigüedad en el grupo variaba, siete fundadores estuvieron desde el inicio de la AC en octubre de 2014.

2.3. Técnicas, instrumentos y estrategias.

Encuesta. Constó de la recolección de información general por medio de dos cuestionarios contruidos para el pre-diagnostico. El primer instrumento estuvo enfocado en sondear los intereses, expectativas y síntomas generales problemáticos percibidos por la AGA. Éste fue aplicado a través del correo electrónico para que contestaran en línea (ver apéndice C). Algunos ejemplos de preguntas del cuestionario fueron:

¿Qué esperas de este proyecto?

¿Qué quisieras que pasara y qué, no quisieras que pasara?

El segundo cuestionario sirvió para definir a la AC-CLIENTE mediante las percepciones que tenían los trabajadores sobre los cinco subsistemas organizacionales (ver apéndice D). Este se aplicó en papel a los participantes, quienes lo contestaron y después socializaron sus repuestas ante los demás presentes. Algunos ejemplos de preguntas del cuestionario fueron:

¿Cuántos y cuáles son los valores?

¿Cómo se divide el trabajo en la AC

Grupo de discusión. Momentos de intercambio mutuo de opiniones entre los integrantes de la AGA basados en tópicos predefinidos, que permitieron explorar aspectos del pre-diagnóstico. Unos ejemplos de los tópicos son:

Visión futura de la AC.

Principales desafíos y restricciones para el logro de los objetivos organizacionales.

Línea del tiempo. Como parte de los grupos de discusión y siguiendo con el pre-diagnóstico, esta técnica permitió la esquematización de la historia de la organización y los puntos, que, para la AGA han sido significativos para la AC, así como identificar los sucesos que tuvieron un impacto importante en el avance de la AC hacia sus objetivos, así como las metas futuras a lograr en una visión a 2018.

Análisis FODA. Esta herramienta de análisis general sirvió para definir aspectos fuertes y a mejorar, tanto internos de la AC como externos o del entorno. Estuvo basado en la búsqueda de fortalezas (factores críticos positivos de la AC), oportunidades, (aspectos positivos externos que puede aprovechar), debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben eliminar o

reducir) y amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos, desde tres perspectivas, FODA pasado, actual y futuro, con la intención de observar la evolución o estancamiento en la mejora. Fue la última técnica utilizada para el pre-diagnóstico.

Diagrama de causa-afecto (Ishikawa/espina de pescado. Empleado por algunos miembros de la AGA para identificar las causas y sub-causas de las problemáticas identificadas.

Revisión documental. Esta primera técnica del diagnóstico permitió la obtención de datos sobre la aproximación institucional de las tres dimensiones de la estructura (complejidad organizacional, formalización y distribución del poder), a partir de la revisión de documentos (acta constitutiva, página web, archivo digital y el análisis FODA 2015).

Entrevista semiestructurada. Recolección de información específica con todos los participantes a partir de un guion enfocado en conocer la aproximación subjetiva o individual acerca de las dimensiones complejidad organizacional, distribución del poder y formalización (ver apéndice E). Algunos ejemplos de las preguntas:

¿Cómo se divide el trabajo dentro de la organización?

Dibuje el organigrama y ubíquese en él.

Análisis de contenido. Sirvió para clasificar toda la información obtenida tanto del pre-diagnóstico como del diagnóstico, mediante categorías de análisis, basadas en las variables teóricas y en frecuencias obtenidas con base en el número de personas que mencionaban los aspectos.

3. Programa de Intervención

3.1 Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención.

El programa de intervención para la AC cliente se diseñó con base en diversos criterios. Se eligió la perspectiva en DO por requisitos académicos en un inicio, pero con el tiempo se confirmó que era el método adecuado, ya que, al ser un procedimiento intensivo de discusión de grupo, iba permitiendo la construcción del aprendizaje de los individuos para la introducción del cambio positivo en la organización (French y Bell, 1996).

Se optó por trabajar el pre-diagnóstico desde una perspectiva sistémica, al considerar que las OSC tienen fuertes influencias del entorno socio-político y no se les puede entender aisladas del mismo, de eso, que se haya buscado un modelo teórico que permitiera explorar todos los elementos interrelacionados de una organización como sistema.

Los resultados del pre-diagnóstico sirvieron de base para diseñar la evaluación diagnóstica de manera focalizada en tres dimensiones de la estructura: complejidad organizacional, formalización y distribución del poder. Con esto se pretendió conocer a mayor profundidad la forma en que se organizaba el trabajo en la AC, la distribución y el orden para llegar al resultado esperado. Se pretendió conocer por qué las tareas eran confusas y la organización del trabajo resultaba ineficiente para los participantes.

En coincidencia con Cuervo (2008) al momento de medir la estructura real se conoció la parte formal y la informal, es decir respectivamente, los ideales, definidos por voluntad y disposición de la dirección o la perspectiva institucional (Sánchez, 2002), la cual fue sondeada en este trabajo por medio de la revisión documental. Y la informal, es decir, las consecuencias del ajuste natural de las personas y sus relaciones o de cuestionario- subjetiva (Sánchez, 2002), la cual se conoció a partir de las entrevistas.

Si bien se podían explorar muchas manifestaciones de la estructura, se optaron por las tres dimensiones mencionadas de la estructura que propone Hall (1996), las cuales también al punto de vista de la consultora concentraban los elementos básicos de una estructura. La complejidad organizacional dio una perspectiva general de la diferenciación del trabajo a partir de sus formas de división y agrupación. La formalización permitió conocer qué tanta discrecionalidad se permitía en la conducta de los individuos con base en normas, procedimientos, roles, etc. Finalmente, la distribución del poder se abordó para conocer cómo en una organización con diseño horizontal se mueve el poder a partir de la toma de decisiones.

Retomando los resultados obtenidos en el diagnóstico de esas dimensiones y de acuerdo a lo que expresaron los trabajadores de la OSC, se consideró necesario enfocar el programa de intervención en torno a tres aspectos: (a) ajustes estructurales rápidos, (b) reorganización del trabajo a partir del diseño de los procesos principales y (c) fortalecimiento de la habilidad de administración efectiva del tiempo en los ámbitos personal y laboral. Estas estrategias, fueron planteadas con el fin de que los trabajadores tomaran parte en la adecuación de la nueva división del trabajo por procesos. Esto se sustentó en la problemática sentida por todos los participantes en cuanto a organizar de manera eficiente el trabajo.

Particularmente, las necesidades enfatizadas a trabajar en esta línea fueron definir cómo realizar mejor las tareas y que las funciones de cada uno sean claras, sistematizar y simplificar las formas de operar, para dinamizar los procesos, establecer mecanismos de seguimiento individual, que permitieran a los trabajadores facilitarles el desarrollo de habilidades de organización personal y laboral para una mayor perspectiva de avance y adecuación a los cambios.

La finalidad del diseño de los procesos de trabajo era clarificar la división, agrupación y coordinación del trabajo, favoreciendo el apoyo mutuo y la coordinación de los participantes para

desarrollar y vigilar sus propias normas de desempeño apoyándose en acciones que permitieran simplificarlo, complejizarlo o adecuarlo y mejorarlo.

El diseño del trabajo implicó involucrar a los trabajadores en la formulación de metas y medios para el logro de resultados mediante el ajuste, modificación o simplificación de las tareas que realiza. El diseño debía alinearse a los objetivos de la organización y aportar a la satisfacción del individuo, mediante la precisión analítica de los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas en forma lógica y consistente.

El mapeo de procesos, fue una herramienta gráfica utilizada para diagramar los procesos y tareas que permite comprenderlos, analizarlos y mejorarlos, siendo un beneficio claro de esto la alineación de las tareas a los objetivos estratégicos, la creación de modelos de operación que permiten la transparencia, facilidad en la toma de decisiones, claridad y control en los roles y las responsabilidades (Franklin, 1998).

Un aspecto complementario y que también fue mencionado como una necesidad, fue que los trabajadores aprendieran a organizarse y a ser auto-disciplinados tal como la organización lo solicita. Esto serviría para que lo que se planea se lleve a cabo y se puedan observar cambios en la estructura. De esto que solicitaran capacitación en administración del tiempo, y que cada uno se comprometiera a formarse en sus áreas de oportunidad personales.

En esta línea, es bien sabido que todo proceso de cambio requiere que los individuos también sean fortalecidos, no solo para adaptarse y sobrellevar dicho cambio, sino también para desarrollarse. Finalmente, como en la AC se había tenido la tendencia a planificar y no mantener un esfuerzo sostenido por la falta de seguimiento de las acciones, se consideró trascendente hacer sesiones de monitoreo de los avances, que permitieran sondear y sostener los cambios hechos.

3.2. Objetivos del programa de intervención.

General: Realizar una intervención tecno-estructural con enfoque en desarrollo organizacional mediante el diagnóstico de las dimensiones de complejidad organizacional, distribución del poder y formalización, fin de generar e implementar propuestas de mejora que permitan alinear la estructura a los objetivos organizacionales de la AC.

Específicos:

- Identificar el estado actual de las dimensiones complejidad organizacional, distribución del poder y formalización de la estructura organizativa de una AC.
- Diseñar propuestas de acción para el desarrollo una estructura alineada a los objetivos de la AC.
- Implementar las propuestas de acción que faciliten el desarrollo de la estructura organizacional.
- Evaluar las estrategias implementadas en relación a los cambios obtenidos.

3.3. Recursos utilizados.

Se emplearon recursos materiales de papelería, software, equipo de cómputo y de proyección, se usó la infraestructura de la AC pues en sus oficinas se realizaron las actividades y como recurso humano estuvo la consultora y el agente de cambio que la apoyaba con algunas gestiones dentro de la AC. La lista específica de los recursos que se utilizaron se desglosa a continuación, exceptuándose en ella a los recursos humanos.

Tabla 2

Recursos del proyecto.

Recurso	Concepto	Unidad
Material	Bolígrafos	Caja/12
	Borrador de pintarrón	Pieza
	Cinta adhesiva	Rollo
	Engrapadora	Pieza
	Hojas en blanco	Paquete/500
	Impresiones	Página
	Lápices	Caja/12
	Memoria USB	Pieza
	Papel bond	Rollo/10
	Pintarrón	Pieza
	Plumones de agua/pintarrón	Paquete de 12
	Notas autoadheribles	Block
Software	Microsoft Visio 2010	Programa
	Cámara fotográfica	Pieza
	Impresora	Pieza
	Grabadora de voz portátil	Pieza
Equipo	Proyector	Pieza
	Laptop	Pieza
Infraestructura	Salón con mobiliario	Pieza

3.4. Procedimiento de Intervención

Como se mencionó anteriormente, se diseñó un método de intervención de cinco fases (ver figura 11: contextualización, diagnóstico del problema prioritario, diseño del cambio, implementación del cambio y valuación).



Figura 11. Método de intervención CODDIE.

Fase 1. Contextualización.

En esta fase se tuvo un acercamiento al cliente y se conocieron a grandes rasgos sus expectativas y problemáticas percibidas en ese momento. Abarcó cinco etapas: a) acercamiento inicial, b) contrato, c) elección de agente interno de cambio, d) pre diagnóstico y e) socialización y priorización de la problemática.

Etapas. Etapa1. Acercamiento inicial. Se tuvo el primer contacto con la Presidenta y la Secretaria de la AC en una reunión social, donde se acordó una primera reunión con la AGA, en las instalaciones de la AC.

Etapas. Etapa 2. Contrato. En esta reunión con toda la AGA, se presentó un esquema general del proyecto, basado en las fases del DO, sus alcances y requisitos. Asimismo, se exploraron las expectativas del grupo, por medio del cuestionario virtual “Sondeo inicial” (ver apéndice C). Así, una vez esclarecidas las expectativas, se acordó hacer el proyecto, cerrando el trato con un acuerdo entre cada una de las partes acerca de los alcances, recursos requeridos para el proceso y las

responsabilidades de cada una (ver apéndice B). Si bien los puntos de ese contrato fueron dados a conocer y platicados, faltó que fuera impreso y entregado a los mismos para formalizarlo.



Figura 12. Reunión de toma de acuerdos.

Etapa 3. Elección de agente interno de cambio. En la misma reunión se asignó por consenso de la AGA, a una fundadora, como la persona idónea para ser el agente interno de cambio, quien en esta primera fase fue la encargada de promover el proceso dentro de la organización y de ser el contacto directo con la consultora-investigadora.

Etapa 4. Pre Diagnóstico. Constó de una exploración general acerca de la percepción que tenían los participantes sobre la situación actual de cada uno de los cinco subsistemas de la organización: razón de ser, tecnología, estructura, psicosocial y de gestión, así como de las fortalezas y problemáticas que se presentaban en cada uno con sus respectivas causas; asimismo se realizó con los fundadores un análisis FODA. Con los resultados se integró la definición de la AC-CLIENTE a partir de la descripción de los ya mencionados cinco subsistemas. Se emplearon técnicas diversas: grupos de discusión, dos encuestas a manera de cuestionarios, línea del tiempo, Análisis FODA, análisis de Ishikawa y el análisis de contenido para la integración del reporte final.

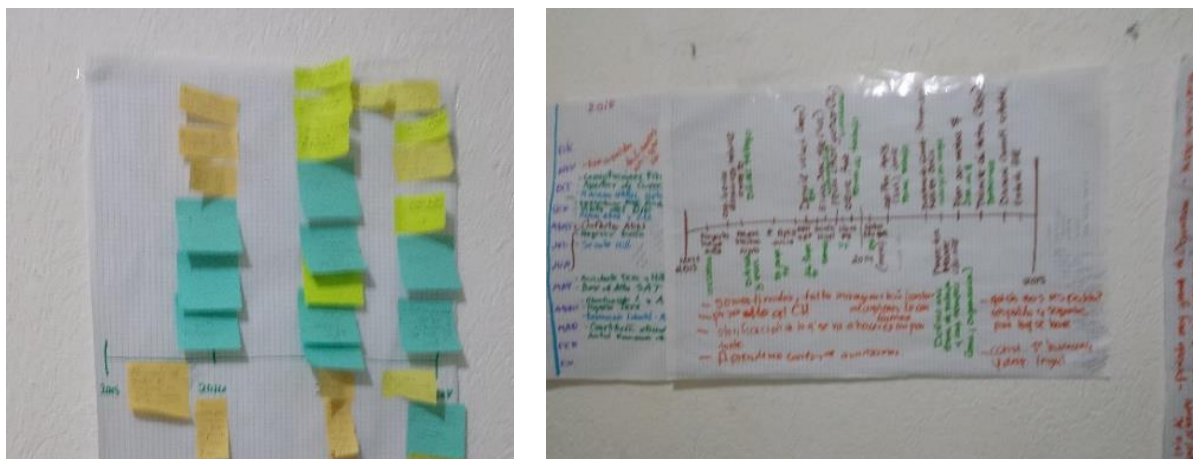


Figura 13. Ejercicios de pre-diagnóstico.

Etapas 5. Socialización y priorización de la problemática. Tras el análisis de la información obtenida y la generación de un breve informe de resultados, se dieron a conocer dos grandes áreas problemáticas imperantes en la organización: (a) La organización del trabajo era ineficiente y (b) Las estrategias eran inefectivas. A partir de los resultados, se priorizaron los problemas y se decidió iniciar con la estructura como área prioritaria en una evaluación diagnóstica más profunda.

Fase 2. Diagnóstico del problema prioritario.

En esta etapa, se indagó la situación actual del área problemática prioritaria a trabajar, la estructura, a partir del análisis de sus tres dimensiones, para que con ello se pudieran plantear propuestas de mejora que permitieran alinear la estructura a los objetivos de la organización. La finalidad era que la AC pudiera avanzar hacia lo que se proponía lograr. Para ese efecto se ejecutaron tres etapas: (a) planificación y preparación del diagnóstico, (b) recolección y análisis de la información y (c) retroalimentación y priorización de necesidades.

Etapas 1. Planificación y preparación del diagnóstico. Primeramente, se determinaron dos criterios para la recopilación de la información, basados en las propuestas de evaluación de la

estructura hechas por Sánchez (2002 y en otras investigaciones. A continuación, se describen.

- I. Aproximación institucional. Información y evidencias de la concepción que tenía la organización sobre su estructura formal plasmada en documentos organizativos.
- II. Aproximación subjetiva. Percepciones de los trabajadores acerca de las distintas dimensiones estructurales, que, si bien puede estar influida por la institucional, toma sus propios matices a partir de la práctica del día a día.

A la par de esos dos criterios, se seleccionaron las tres dimensiones estructurales a estudiar, que, si bien varios autores proponen como las prioritarias, se tomaron de la propuesta de Hall (1996) para quien son las tres elementales y son: complejidad organizacional, formalización y distribución del poder, descomponiéndolas en los aspectos observables que las caracterizaban para su evaluación (ver tabla 3); aspectos que sirvieron de base para elaborar el guion de entrevista.

Tabla 3

Dimensiones estructurales del estudio y sus componentes (Marín, 2012; Sánchez, 2002)

Dimensión	Aspectos a evaluar
Complejidad organizacional	Unidades de trabajo: áreas, funciones, puestos.
(Funcionalidad de la diferenciación actual del trabajo)	Nivel de preparación requerido para el trabajo de las unidades
	Formas de enriquecimiento de los puestos de trabajo
	Niveles jerárquicos diferentes y tramo de control
	Número de sedes u oficinas
	Personas disponibles por sede u oficina
Formalización (Consecuencias del estado actual de la formalización)	Funciones de trabajo definidas y explícitas
	Procedimientos definidos y explícitos
	Relaciones de autoridad definidas y explícitas

	Canales de comunicación definidos y explícitos
	Contenidos sistematizados: manuales, organigrama
	Reglamento interno y políticas, definidos y explícitos
	Formas para asegurar el cumplimiento de las reglas
Distribución del poder	Figuras que ejercen el liderazgo
(Aspectos de poder, que facilitaban	Proceso de toma de decisiones
o entorpecían la toma de decisiones)	Responsables de la toma de decisiones estratégicas
	Responsables de la toma de decisiones del puesto

Etapa 2. Recolección y análisis de información. Primeramente, se realizó una revisión documental en los archivos físicos y digitales de la AC para la obtención de la estructura formal. Se encontraron como documentos de referencia únicamente los planes 2015 en los que se señalaban las responsabilidades de cada trabajador para los meses subsecuentes. Hasta el momento, no existían otros documentos que explicitaran la estructura, los procesos de trabajo, ni las normas. Más bien, los componentes formales de la estructura fueron acordados según las necesidades de la organización en juntas de trabajo y se socializaban a los demás colaboradores en dichas juntas y en la convivencia del día a día.

La recopilación de información de la estructura informal fue hecha de manera individual. Para esto se hicieron diez entrevistas a todos los participantes para conocer la percepción individual acerca de las dimensiones complejidad organizacional, distribución del poder y formalización (ver apéndice C). Ya con la información de ambas aproximaciones recabadas se hizo un análisis de contenido de las respuestas y se integró un informe de resultados. Los cuales se pueden retomar en el apartado de evaluación diagnóstica.

Etapa 3. Retroalimentación y priorización de necesidades. Consistió en una reunión de trabajo en la que se presentaron los resultados a los miembros de la AGA. Tras dicha presentación

se les pidió validar los resultados, pidiéndoles la corroboración de los mismos a través de sus opiniones. Todos estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos.

Fase 3. Diseño del cambio.

En esta etapa los participantes restantes de la AGA que permanecieron en la AC, generaron propuestas de acción, que daban respuesta a las problemáticas. El objetivo era empezar a alinear la estructura a los objetivos de la organización. Esta fase consistió en dos etapas: (a) sensibilización al cambio y (b) elaboración de propuestas de acciones de mejora.

Etapa 1. Sensibilización al cambio. Se realizó una reunión con las tres integrantes de la AGA que continuaron el proceso, cuyo objetivo era sensibilizarlas acerca de la relevancia del cambio estructural, así como de la importancia de su involucramiento en el mismo, remarcando las implicaciones culturales que tendría en ellas y en el personal dicho cambio (ver figura 14).

Etapa 2. Elaboración de propuestas de acciones de mejora.

Retomando los resultados de la exploración diagnóstica y de acuerdo a lo que expresaron los trabajadores de la OSC, se consideró necesario enfocar el programa de implementación de la acción en torno a tres estrategias: a) ajustes estructurales rápidos, b) reorganización del trabajo a partir del diseño de los procesos principales y c) fortalecimiento de la habilidad de administración efectiva del tiempo en los ámbitos personal y laboral. Estas estrategias, fueron planteadas con el fin de que los trabajadores tomaran parte en la adecuación de la nueva división del trabajo por procesos. Esto se sustentó en la problemática sentida por todos los participantes en cuanto a organizar de manera eficiente el trabajo.



Figura 14. Sesión de sensibilización al cambio.

Particularmente, las necesidades enfatizadas a trabajar en esta línea fueron definir cómo realizar mejor las tareas y que las funciones de cada uno fueran claras, así como sistematizar y simplificar las formas de operar, dinamizar los procesos, establecer mecanismos de seguimiento individual, que permitieran a los trabajadores facilitarles el desarrollo de habilidades de organización personal y laboral para una mayor perspectiva de avance y adecuación a los cambios. La finalidad del diseño de los procesos de trabajo era clarificar la división, agrupación y coordinación del trabajo, favoreciendo el apoyo mutuo y la coordinación de los participantes. En esto se involucró a las tres fundadoras que quedaban en las AC, ya que los demás se retiraron del proceso por motivos personales.

Un aspecto complementario y que también fue mencionado como una necesidad, fue que los trabajadores aprendieran a organizarse y a ser auto-disciplinados tal como la organización lo solicita. Esto serviría para que lo que se planea se lleve a cabo y se puedan observar cambios en la estructura. De esto que solicitaran capacitación en administración del tiempo, y que cada uno se comprometiera a formarse en sus áreas de oportunidad personales. En esta línea, es bien sabido que todo proceso de cambio requiere que los individuos también sean fortalecidos, no solo para

adaptarse y sobrellevar dicho cambio, sino también para desarrollarse. Finalmente, como en la AC se ha tenido la tendencia a planificar y no mantener un esfuerzo sostenido por la falta de seguimiento de las acciones, se consideró trascendente hacer sesiones de monitoreo de los avances, que permitieran sondear y sostener los cambios hechos.

Posteriormente se generaron las propuestas de acción, basándose en los objetivos, la misión y la visión organizacional a tres años (ver tabla 4).

Una vez definidas las propuestas, fueron priorizadas según urgencia y viabilidad, asimismo, cada una fue clasificada según fuera a iniciarse inmediatamente (ajuste rápido [AR = 1-30 días]), a corto plazo (CP = 3 meses), a mediano plazo (MP = 3.1-12 meses) o a largo plazo (LP = 1 a 3 años), y se definieron metas, fechas y responsables para cada propuesta (ver apéndice F).

Tabla 4

Propuestas de acción por dimensión estructural.

Dimensión	Propuestas de acción	Meta	Plazo
Complejidad organizacional	Definir los puestos de trabajo	100% puestos definidos	MP
	Brindar opciones de enriquecimiento de las capacidades del personal (manejo de tiempo)	1 taller de administración del tiempo 4 Procesos mapeados	AR
	Definir los procesos principales de trabajo	1 líder para estudiantes voluntarios	CP
	Definir líneas de autoridad: líder de la organización y líder para estudiantes voluntarios	1 líder de la AC	AR
			AR
Formaliza- ción	Actualizar el organigrama de matriz	1 organigrama actualizado	MP
	Elaborar manuales de organización	2 manuales de la organización	LP

Distribución del poder	Definir la autoridad de cada puesto en la toma de decisiones, para una mayor claridad en el proceso de toma de decisiones	100% puestos actualizados	CP
	Facultamiento en toma de decisiones	100% personal facultado	MP

Fase 4. Implementación del cambio.

En esta fase se llevaron a cabo algunas de las propuestas de acciones de mejora planteadas en la fase 3. El objetivo de esta etapa fue incrementar la diferenciación horizontal de la estructura de trabajo, por medio de la clarificación de los procesos principales de trabajo y el fortalecimiento de los trabajadores para organizarse, a fin de responder a las demandas de la organización. Esta fase constó de dos etapas: (a) implementación de las estrategias y (b) seguimiento.

Etapla 1. Implementación de las estrategias. Implicó la realización de ajustes rápidos a la estructura, así como el fortalecimiento de la administración personal de tiempo de los trabajadores y el diseño y análisis de los procesos principales de trabajo. El cronograma detallado de las actividades se puede ver en el apéndice A.

Tras un acuerdo con la OSC debido al tiempo con que contaban para el proceso, se estableció que se realizaría un primer período de implementación, en el que se llevarían a cabo ajustes rápidos en la estructura y las propuestas a corto plazo relacionadas únicamente con la dimensión complejidad organizacional, decidiéndose dejar para después la implementación de las propuestas relacionadas con las otras dimensiones, las de mediano y largo plazo.

Ajustes rápidos. Se trató de una serie de acciones correctivas de aspectos de la estructura que no requerían mayor planeación para realizarse, sino que eran de rápida y fácil realización.

Fortalecimiento de la administración personal de tiempo de los trabajadores (ver figura 15). Como parte de las opciones de desarrollo y enriquecimiento de las capacidades del personal, incluyendo a las nuevas voluntarias que se habían adscrito a la AC, se realizó en las instalaciones de la AC un taller de dos sesiones con dos fundadoras y cuatro voluntarias, acerca de la Administración efectiva del tiempo (las cartas descriptivas se pueden ver en el apéndice G). El objetivo era que los participantes conocieran herramientas para poder realizar de una manera más eficiente y productiva la administración de su tiempo, de manera que puedan utilizarlas y aplicarlas en sus vidas personal y laboral.



Figura 15. Taller Administración efectiva del tiempo

Diseño y análisis de los procesos de trabajo. Se realizaron cinco sesiones de trabajo grupal, de las cuales una fue de inducción en mapeo de procesos, cuyo objetivo era dar a conocer a los trabajadores la metodología para elaborar flujogramas de primer y segundo nivel (ver carta descriptiva en apéndice G). Las otras cuatro sesiones fueron para realizar el mapeo de los procesos de manera participativa, hacer el análisis de los mismos y, a partir de estos, elaborar el mapa digital por medio del software Microsoft Visio 2010, para posteriormente confrontarlo con la presidenta quien dio el visto bueno sobre las adecuaciones. Los productos fueron los mapas actualizados que

se pueden ver en las figuras 16, 17 y 18. La fase y otros productos planeados no se concluyeron, pero se retomarán en un período subsecuente.

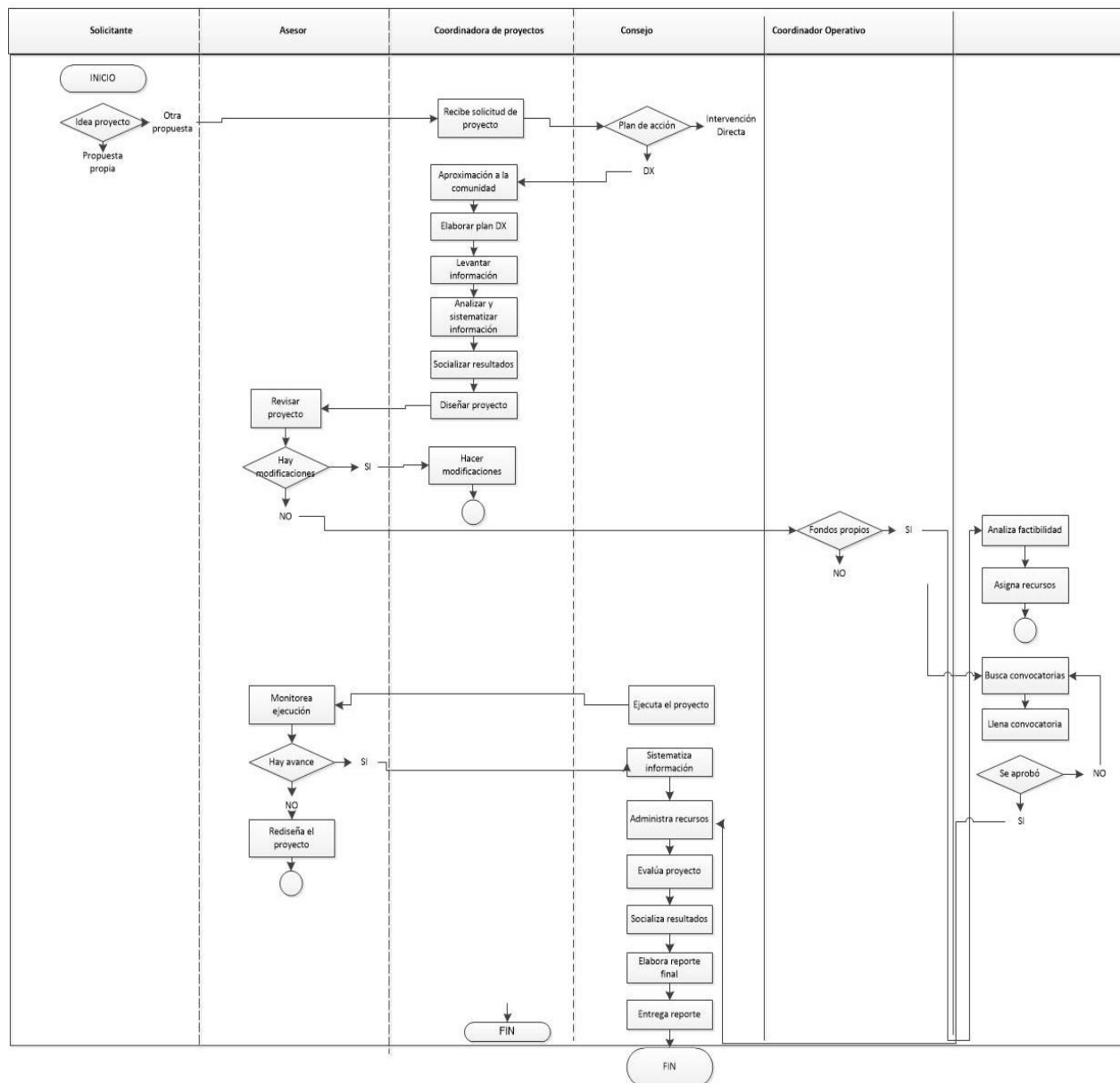


Figura 16. Mapa actualizado del proceso Proyectos.

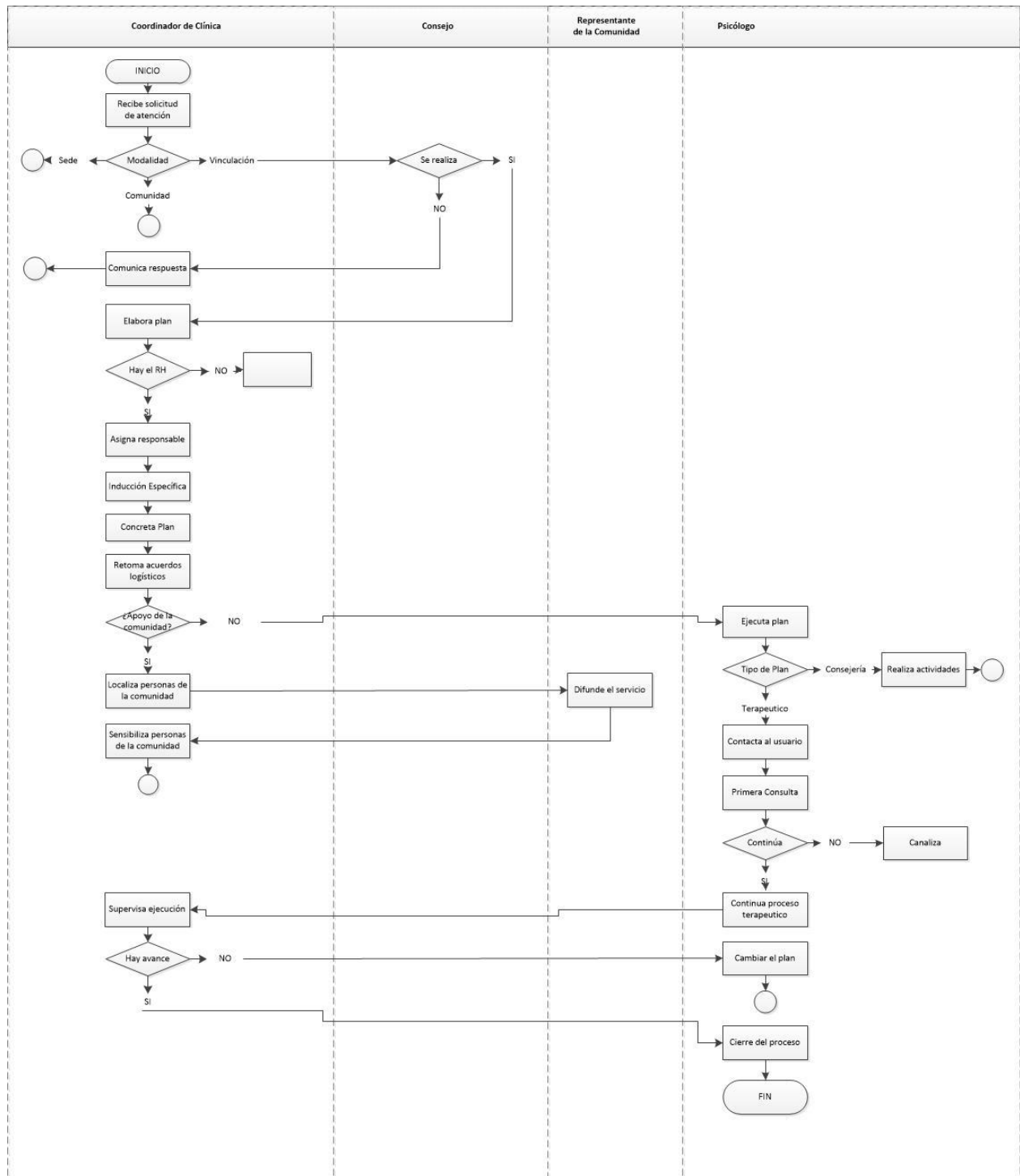


Figura 17. Mapa actualizado del proceso Atención Psicológica.

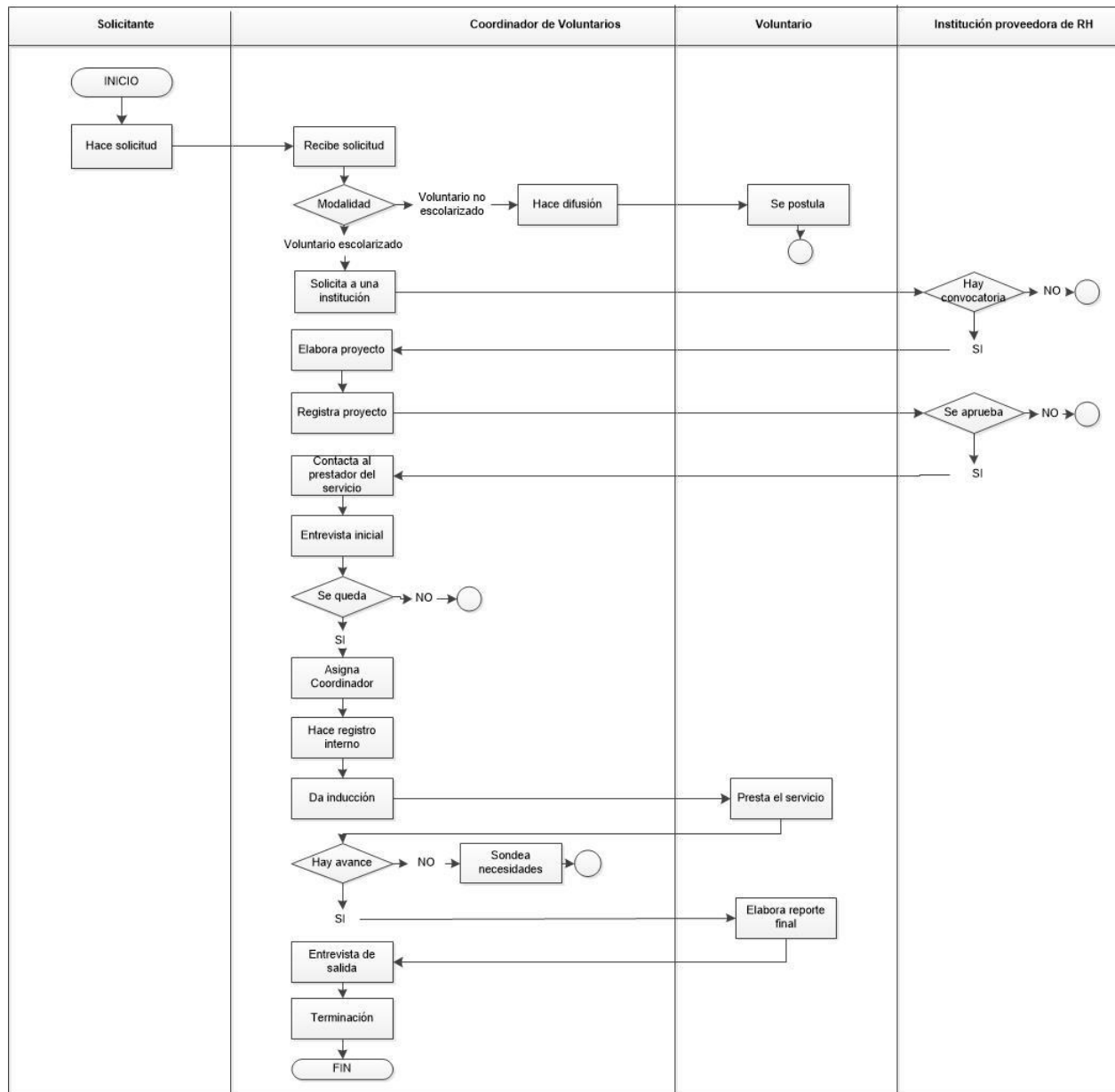


Figura 18. Mapa actualizado del proceso Voluntariado

Etapa 2. Seguimiento. A la par de las acciones antes mencionadas se acordó que se daría seguimiento de las acciones a la coordinadora operativa y a la coordinadora de estudiantes voluntarios por medio de juntas, en las que, junto con la consultora, se revisaría el avance en la implementación de las acciones.

4. Evaluación de los efectos

Este apartado es el equivalente a la fase 4 de la metodología CODDIE.

4.1. Resultados y cambios registrados.

Para que fuera posible la evaluación del proceso, se definieron tres criterios a los que se daría seguimiento: (a) porcentaje de participantes, (b) cumplimiento de las actividades en tiempo y forma (con las estrategias planeadas) y (c) logros obtenidos. Para ese efecto, desde la primera actividad se registró la cantidad de asistentes y se ponderó con el número esperado, determinándose un porcentaje de participación. Por otra parte, al finalizar cada sesión se sondeaba con los asistentes los logros percibidos y también, cada actividad era evaluada por la consultora, en cuanto a si se hizo en el tiempo planeado y con el número de estrategias previamente planteadas. Los resultados pueden observarse en la tabla 5.

Tabla 5

Evaluación del proceso de intervención

Actividades	En tiempo	Sesiones	Participación	En forma
Reunión de presentación de propuesta a la AGA/contrato	Si	1 de 1	7 de 7 (100%)	Si
Sesiones de pre diagnóstico	No, más	2 de 1	7 de 7 (100%)	Si
Reunión de priorización de problemáticas	Si	1 de 1	7 de 7 (100%)	Si
Investigación documental diagnóstico	Si	1 de 1	N/a	Si
Entrevistas	Si	10 de 10	10 de 12 (83%)	Si
Sesión grupal de diagnóstico	Si	1 de 2	6 de 7 (85.71%)	Si
Reunión de socialización de resultados y priorización	Si	1 de 1	3 de 7 (42.85%)	Si

Sesiones de planificación del cambio	No, más	3 de 2	6 de 7 (85.71%)	Si
Reuniones de monitoreo a las coordinadoras	No, menos	3 de 3	3 de 3 (100%)	Si
Sesión de sensibilización al cambio estructural	No, menos	1 de 1	2 de 4 (50%)	Si
Sesión de inducción en mapeo de procesos	No, menos	1 de 1	2 de 4 (50%)	No
Taller administración efectiva del tiempo	No, mas	2 de 1	5 de 7 71.42%	Si
Sesiones de mapeo y análisis de procesos	No, menos	3 de 4	3 de 4 (75%)	No
Reunión de confrontación con la presidenta	Si	1 de 1	N/a	Si
Sesión de evaluación del proyecto	No, menos	1 de 1	3 de 4 (75%)	No
Análisis de información e integración de reportes	Si	5 de 4	5de 4 (100%)	Si

*N/A = no aplica

En cuanto a la participación se encontró que en promedio fue de 78.38%, esto debido a que los participantes tenían otros compromisos y no asistían. Respecto a esto mencionaron que definitivamente esta circunstancia fue un factor desfavorable, que llevó a que el proceso se alentara y se perdiera continuidad.

En general se puede decir que el proceso fue medianamente eficiente dado que se cumplió con el 100% promedio de las actividades planeadas (35), e incluso se realizaron más actividades de las que se debían de hacer. Los motivos fueron principalmente, retrasos en el inicio de las actividades y cancelaciones por parte de los representantes de la AC.

Para complementar ese análisis se evaluó mediante una entrevista grupal (ver apéndice H) la percepción de las tres fundadoras participantes, quienes hicieron la observación de que el proceso de diagnóstico fue demasiado amplio y la elaboración de las propuestas fue más trabada, ya que no les había quedado claro qué tenían que hacer, estuvo muy abierto, no se contaba con el tiempo y se tuvo que centrar en un área (la estructura), cuando les hubiera gustado que se abarcara

también la estrategia. Asimismo, consideraban que se tuvo que flexibilizar de acuerdo al estilo del grupo.

En cuanto a la eficacia del proceso, se encontró que en el 87% de las actividades se percibieron logros. Las fundadoras consideraban a este respecto, que no les quedaban muy claro los objetivos de las actividades del diagnóstico, no así de las de implementación, las cuales les parecieron adecuadas, útiles y provechosas.

Por otro lado, la elaboración de los mapas, les gustó porque les hacía pensar cómo era y como debería de ser el proceso. El resultado específico son cuatro procesos mapeados que ayudaron a clarificar las tareas y eso deberá de facilitar la operación. El hecho de sentarse y pensar juntos en cómo mejorar lo reportan como un beneficio para ellos, ya que el modelamiento que de alguna manera dejaba la consultora, lo podrían retomar para organizarse entre ellos y con los estudiantes. La parte de los ajustes rápidos ayudó a tener un punto firme y actuar sin divagar, lo cual fue muy útil en general para el equipo.

El efecto a observarse es en el ánimo de las fundadoras, ya que se dieron cuenta de que estaban avanzando como organización, a un ritmo cuestionable, pero avanzaban, eso les dio confianza para continuar. También el proceso les generó directrices de las cosas que faltan por hacer y conciencia de lo que ya están haciendo. En cuanto a la organización del trabajo se clarificaron las funciones, responsabilidades iniciales y las responsabilidades finales. Ayudó a refrescar, a poner cosas sobre la mesa y a aprovechar la comunicación porque, aunque si nos llevamos bien, hay cosas que damos por sentado y esta fue una oportunidad para coordinar mejor el trabajo y con los estudiantes voluntarios, qué información darles y reconocer qué está aportando cada quien a los objetivos de la organización.

5. Discusión

5.1. Relación intervención-cambios observados.

Hablar de la estructura organizacional implica ahondar en los aspectos de división del trabajo, su integración y la coordinación necesaria para el logro de los objetivos. Más allá de solamente definir un organigrama, el cambio estructural requiere acomodar una serie de variables que permitan coordinar la operación e integrar las actividades de los diferentes individuos.

En el presente trabajo, las líneas de acción estuvieron enfocadas en la complejidad de la estructura de la OSC, es decir, se trabajó en la diferenciación del trabajo de los fundadores y los estudiantes voluntarios a partir de la definición de los procesos principales de trabajo (diseño y análisis), lo que dejó claras las responsabilidades e interdependencias con respecto a otras personas y a otras unidades de trabajo.

Tanto por la teoría como por la experiencia generada a partir del presente se pudo corroborar que las OSC también pueden ser definidas como asociaciones deliberadas de personas para cumplir determinada finalidad. Se dice deliberada, porque depende de la voluntad de quienes la integran.

Entonces tal como dicen Robbins y Coulter (2013) toda organización se caracteriza por tener una finalidad distintiva, la cual es única y le da sentido a la operación (define un rumbo); se conforma de personas y como se dijo antes, de la voluntad de estas para realizar un trabajo; por ultimo consta de una distribución formal y deliberada de las tareas, roles, funciones o responsabilidades, que termina siendo funcional en la medida en que contribuye a la finalidad. Si bien la finalidad puede mover al individuo para comportarse de tal manera, se requiere que los comportamientos sean alineados mediante: tareas especificadas, normas de operación y

seguimiento. en caso contrario, aunque se tengan muy buenas intenciones, el esfuerzo puede desenfocarse de lo verdaderamente importante.

Conforme las organizaciones cambian esas formas de estructurarse también lo hacen, de eso que una OSC pueda iniciar con una estructura basada en jerarquías, reglas, normas y descripciones rígidas a estructuras más abiertas y flexibles pues así se lo demanda el contexto o su misma evolución (Argüelles, 2007). La AC-CLIENTE si bien es una organización de reciente creación se ha visto en la necesidad de transformar su forma de estructurarse para poder sobrevivir.

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional definida, aunque no siempre documentada, pero cuando son de reciente creación es común que no cuenten con información que ayude a entender cómo están organizadas.

El uso de las dos aproximaciones de análisis pudo ser de utilidad si se hubiera contado con una estructura previamente formalizada en documentos. En este caso como se tenía muy poca información, la estructura formal era definida y redefinida a partir de las practicas, lo que, tomaba sentido a partir de la aproximación subjetiva. Aun así, fue interesante comparar lo que percibían los estudiantes voluntarios y los mismos fundadores, con los ideales que tenían los segundos acerca de la estructura de la AC. como bien dice Sánchez (2002) estas perspectivas permiten conocer la estructura, desde una visión formal y una informal, las cuales en muchos casos terminan convergiendo.

Un aspecto más a discutir es el cambio de una estructura matricial a una por procesos, si bien este tema atiende a la diferenciación vertical, propia de la dimensión de complejidad, también es un tema de cultura organizacional, pues implica un cambio de pensamiento en cuanto a las formas de hacer el trabajo (Cuervo, 2008).

De acuerdo con Linares (2013), el diseño de los procesos operativos es una tarea que corresponde a la estructura, por medio de estándares de calidad y enfocando los procesos a la estrategia de la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos. Así independientemente del diseño por el que había optado la OSC, se podía saber lo que le corresponde hacer a cada quien, en lo que se formalizan los roles de trabajo y se define claramente el diseño de la estructura.

Finalmente se encontró como fortaleza del presente estudio, el hecho de que el diagnóstico de la estructura organizacional, comenzara de manera general abordando los cinco subsistemas y no fuera directamente hacia el tema estructural. Una visión sistémica permite entender el todo a partir de sus partes, lo que orillo a que el presente trabajo fuera solamente el inicio de un proceso de cambio que inició con la estructura pero que va de la mano con la estrategia y como se mencionó antes, con la modificación de la cultura.

Otro punto a resaltar es que el proceso se adecuó a la organización cliente, bajo sus propias singularidades, pero con la base dada por la gerencia o en este caso por la AGA. Finalmente cabe recalcar, que el inicio de un cambio, apuntando a la estructura, es fundamental, pues impacta en todo el sistema e incluso en su relación con el entorno, favoreciendo o desfavoreciendo la consecución de los objetivos.

5.2. Comparación cambios observados-literatura de sustento.

Los cambios mencionados por los participantes fueron de percepción y de aprendizaje. Por una parte, hablar acerca de su organización y analizar sus características y problemáticas les permitió conocer con qué cuentan y darse cuenta de que habían avanzado y no estaban tan estancados como pensaban. Asimismo, la práctica de ajustes rápidos y de trabajo conjunto modelado por un externo, les permitió agregar a su cartera de opciones, nuevas herramientas para

trabajar en pro de su organización y como grupo de trabajo. Si bien el mapeo y los flujogramas sirvieron, los procesos vividos marcaron la diferencia en cuanto a la importancia de estar organizados en una estructura clara y ordenada, que contribuyera a su capacidad para lograr los objetivos. Esto es el sentido del DO, y por el que se puede decir que se cumplió el cometido de la disciplina: modificar las conductas de los individuos en pro de la organización y su efectividad, aprendiendo y siendo responsables del cambio que ello conlleva (French y Bell, 1996).

5.3. Sugerencias y conclusiones.

Este proyecto representa un primer acercamiento a ese cambio que requiere la AC y que será posible si las personas se deciden y se disponen a hacerlo. Si bien mapear los procesos clarifica las funciones y las responsabilidades, es solo un primer paso para que la estructura se alinee a lo que se pretende lograr como AC.

Un siguiente paso incluye describir esos flujogramas e integrar un manual de operación que se complemente con políticas. Además, se recomienda una sesión de planificación de cómo se van a implementar esos procesos para que no queden solamente en papel, sino que se incorporen al trabajo del día a día.

Otra sugerencia es que se continúe con el proceso de cambio retomando de manera gradual todas las propuestas relacionadas con la alineación de la estructura, definiendo plazos cortos, medianos y de largo plazo para cumplirlas, así como proponiéndose cumplir con ajustes rápidos que les permitan pequeñas victorias. Eso sí, se exhorta a se dedique más tiempo al proceso para que los esfuerzos sean sostenidos y enfocados.

Se recomienda como tarea principal definir las claramente la dinámica de la distribución del poder y se formalicen las normas, sobre todo si se pretende que la organización siga con una

estructura horizontal, será necesario que la personas sepan que tiene que hacer, pero también sepan hasta donde llega su poder, para que ello los fortalezca para ser más auto dirigidos.

Se considera importante también seguir fortaleciendo a quienes tienen cargos en la AC con temas de formación y facultamiento. Así como definir claramente los perfiles de voluntarios a ingresar para contar con personas con las habilidades idóneas a la demanda y que además puedan disfrutar del servicio que están ofreciendo.

Por último, se sugiere que la AGA defina aún más las nuevas responsabilidades, pues si bien una integrante renunció, otros dos estarán fuera por varios años y se necesita del involucramiento total de los fundadores que quedan si se quiere que la AC pase a una fase más madura como OSC. Una conclusión que se integra a partir de todo este trabajo es que definitivamente la alineación de la estructura de una OSC a los objetivos organizacionales permite el avance de la organización.

De este trabajo se puede mencionar como aprendizaje que para que la estructura de una organización esté alineada a los objetivos, primero que nada, se requiere tener claro el rumbo de hacia dónde quiere llegar y haciendo qué, de ahí deberá conocer cómo se compone (subsistemas), que le demanda el entono y finalmente como su estructura favorece o entorpece el logro de ello. A partir de esa información podrá tomar decisiones de qué trabajar primero, pero sin perder de vista la totalidad. Un paso al parecer fundamental, es que independientemente de cómo quiera organizarse, es necesario que a todos les quede claro qué deben hacer, cómo y con quien deberán coordinarse para ello.

¿Hay algo que necesiten los individuos para la implementación de un cambio estructural? Si, necesitan conocer a su organización y querer contribuir a sus fines, requieren aprender o reaprender formas más efectivas para hacer su trabajo y finalmente requieren autorregularse

desarrollando competencias o fortaleciendo sus habilidades las cuales se reflejan en la aceptación del cambio y en la ejecución del mismo.

Finalmente, una consideración particular para las OSC, es que si bien autores como Mazzotti (2008) dicen que son complejas por naturaleza, de este trabajo puede concluirse, que, como toda organización, tienen sus formas particulares de trabajar y conforme definan lo que quieren, conozcan el contexto en el que están inmersas y lo que necesitan internamente para lograrlo flexibilizando sus esquemas, podrán responder a incidencias internas y externas, y podrán acercarse al objetivo que pretenden independientemente del grado de complejidad que presenten.

Referencias

- Ablanado, I. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. Recuperado de www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanado-estudio-final.pdf
- Aguilar, R. (2012). *La sociedad civil en México*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Argüeyes, O. (2007). *Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ávila, C. (2009). *Rediseño organizacional de una ONG dedicada a realizar proyectos educativos* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2014). *Organizaciones de la Sociedad Civil: Buenas prácticas para la sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.iadb.org/>
- Camps, J. y Cruz, S. (2002). Creación de una escala para La medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. *Revista asturiana de economía*, 24, pp. 153-181. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=1125285>
- Carrillo, Robles, Tapia y Tapia (2009). *Construyendo tu organización en 16 pasos*. México: Alternativas y capacidades.
- Castellanos, R. (2007). *Valores – misión – visión*. Recuperado de <http://www.eumed.net>
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (2014). *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* (1ª ed.). México: Instituto Mexicano de la Juventud.
- CEMEFI (2015). *Directorio de instituciones filantrópicas*. Recuperado de <http://200.57.117.52/Directorio/Estadisticas/frmoOrganizacionesPorEstado.aspx>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Comisión de Relaciones Exteriores Organismos No Gubernamentales (CREONG), (2013). *Breve diagnóstico del aporte de la sociedad civil en México 2012-2013*. Recuperado de http://www.senado.gob.mx/comisiones/relext_ongs/docs/diagnostico.pdf
- Cuenú, J. E. (2011). Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática. *Cuadernos de Administración*, 27 (46), pp. 169-180. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Cuervo, A. (2008). *Introducción a la administración de empresas* (6ª ed.). España: S.L. Civitas ediciones.
- Culebro, J. (1998). *Cambio organizacional: Transformación y diseño estructural*. Recuperado de <http://aleph.academica.mx/jspui/handle/56789/3597>
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional* (8ª ed.). México: Thompson Editores, S.A. de C.V.
- Dávalos, M. (2013). La responsabilidad limitada en la sociedad civil. *Revista de Derecho privado*, 4 (3), pp. 45-84. Recuperado de <http://biblio.juridicas.unam.mx>
- De Angoitia, R. y Márquez, M. (2012). *Construyendo madurez institucional en las OSC. El Modelo Fortaleza de Fundación Merced*. Recuperado de http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol_fortaleza_final.pdf
- El Código Civil Federal (Últimas Reformas DOF 24-12-2013) (2013). Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ª. ed.) México: Prentice Hall.

Fundación Merced, A.C. (2012). *Manual del Diplomado en Dirección y Gerencial Social de OSC*. México: Fortalece.

García, B. (2013). *El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG Acción Solidaria* (Trabajo especial de grado). Universidad católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.

Girardo, C. (2010). *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: El Colegio Mexiquense.

Guízar, R., (2008). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. (6 ed.). México DF: Prentice Hall.

Hernández, I. (2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa* (Memorias de Pregrado). Universidad de la Laguna, España. Recuperado de <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion+del+Modelo+Estrella+propuesto+por+Jay+Galbraith+al+estudio+del+ajuste+estrategico-organizativo+de+una+empresa..pdf;jsessionid=001B693F81EB9B4E656D80B2566BB831?sequence=1>

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinosa, J. (2011). *Desarrollo Organizacional enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, Incide Social A.C., Centro Mexicano para la Filantropía A.C., Instituto Tecnológico Autónomo de México e International Center for Non-profit-law (2014). *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. Recuperado de <http://www.icnl.org>

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kuri, A., Layton, M. y Reyes, C. (2006). *Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC*. Recuperado de <http://www.filantropia.itam.mx/>

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (última Reforma DOF 25-04-2012) (2012). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

Linares, F. (2013). *Pasos para el diagnóstico de la estructura organizacional y la importancia de una encuesta interna*. Recuperado de <https://ciclusgroup.wordpress.com/>

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28 (123), pp. 43-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/>

Mazzotti, G. (2008). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Mazzotti, G. y Solís, P. (2002). Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización. *Administración y Organizaciones*, 9, pp. 35-51. Recuperado de <http://bidi.xoc.uam.mx>

- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Picado, X. (1996). Diagnóstico Organizacional para Programa Sociales. *Revista Costarricense de Trabajo Social*, 6, pp. 1-16. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/>
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves (1a ed.)*. Recuperado de <http://archives.enap.ca>
- Quijano, C. (2014). *Desarrollo de un equipo auto dirigido: intervención positiva en una organización de la sociedad civil* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14 (15), pp. 33-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 82, pp. 13-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15ª ed.)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rubio, F. (2009). *La Estructura Organizacional en Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; una Aproximación a la Experiencia Internacional* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Sánchez, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, pp. 271-291. Recuperado de <http://revistas.ucm.es>
- Schein, E. (1981). *Psicología de la Organización (3ª ed.)*. España: Prentice-Hall.

- Secretaría de desarrollo social (SEDESOL) (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Recuperado de <http://www.sedesol.gob.mx/>
- Secretaría de gobierno (SEGOB) (2012). *Cómo hacer una OSC*. Recuperado de <http://www.paraosc.segob.gob.mx>
- SEDESOL (2014). *Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social (PCS)*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/109598/Diagnostico_PCS_2014.pdf
- Social Watch (2009). *Aprendiendo de experiencias exitosas*. Recuperado de <http://www.socialwatch.org>
- Fundación Tercer Sector (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*. Recuperado de http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/MCI_IAP_HIDALGO.pdf
- Torres, M. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica a nivel posgrado, caso: área académica de ciencias de la comunicación* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Zapata, G., Mirabal, A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34 (4), pp. 618-640. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

APÉNDICES

Cronogramas de trabajo

Evaluación diagnóstica

[illegible]

Implementación de las acciones de mejora

[illegible]

Apéndice B

Acuerdo de trabajo

- Se realizará un proyecto entre la AC-CLIENTE y la CONSULTORA-INVESTIGADORA Lic. Delín Jenice Sima Espadas, denominado Intervención en una A.C. de la ciudad de Mérida Yucatán, en las fechas del 19 de octubre de 2015 al 30 de marzo de 2016 (ver cronogramas).
- El proyecto atiende a fines académicos, siendo respaldado por la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán como parte del programa de la Maestría en Psicología Aplicada con terminal en Desarrollo Organizacional en el que estudia la CONSULTORA-INVESTIGADORA.
- El proyecto constará de un diagnóstico organizacional con todo el órgano de gobierno de la AC y una muestra representativa del equipo operativo y voluntario, con el fin de obtener un panorama general de la organización, los factores que impulsan y/o restringen su desarrollo y las fortalezas y oportunidades que tiene para lograr su consolidación como AC. A partir de ello se priorizarán ejes de acción, para con ellos elaborar un plan de acciones de mejora. A partir de dicho plan, se implementarán dichas acciones a cinco meses, con el respectivo seguimiento y se concluirá con una evaluación de lo hecho para que a partir de ella se tomen decisiones de un siguiente paso. Todo ello se realizará mediante una metodología cualitativa, con técnicas como reuniones de trabajo, entrevistas semiestructuradas, mapeo del macro- proceso, grupos de discusión e investigación documental para la etapa de diagnóstico, así como otras técnicas a decidir de acuerdo a los resultados del mismo. Cabe señalar que se intervendrá desde un enfoque de Investigación Acción Participativa y de Desarrollo Organizacional, tomándose en cuenta las pautas legales y fiscales que se exigen por normatividad a una AC.
- La AC-CLIENTE, durante el proceso, se compromete a:

- Aportar los recursos materiales que estén en sus posibilidades para el proceso, sobre todo: instalaciones y papelería.
- Brindar disposición y tiempo del personal para dedicarse al proceso, siempre y cuando las actividades así lo permitan.
- Permitir la revisión de archivos digitales y físicos, así como documentos de la AC-CLIENTE.
- Tener como agente de cambio interno a TC (Vocal del Consejo y coordinadora de proyectos) como nexo entre la AC-CLIENTE y la CONSULTORA-INVESTIGADORA.
- La CONSULTORA-INVESTIGADORA, durante el proceso, se compromete a:
 - Facilitar el proceso con total confidencialidad en el manejo de los datos obtenidos.
 - Mantener comunicación constante a través del agente de interno de cambio.
 - Entregar informes de resultados.
- Una vez finalizado el período antes mencionado, queda abierta la posibilidad de que el proceso se continúe si así lo convienen ambas partes, sin embargo, se hará un “corte” en el mes de abril dados los compromisos académicos de la CONSULTORA-INVESTIGADORA. Parte o la totalidad de la información generada en el proyecto realizado formará parte del trabajo final de la Maestría en Desarrollo Organizacional que realiza la consultora-investigadora, de ello que sea publicada en la tesis final y en un artículo de investigación. Ello manteniendo siempre el anonimato de los participantes, la confidencialidad de los datos y para fines neamente de investigación.

Apéndice C

Cuestionario de sondeo inicial (digital)

*Obligatorio

NOMBRE Y CARGO EN LA AC *

¿Qué esperas de este proyecto? *

¿Qué no quisieras que suceda en el transcurso del proyecto? *

¿Qué resultados esperarías de este proyecto? *

Del 1 al 100, ¿qué tanto consideras que la AC puede alcanzar esos resultados y por qué? *

¿Qué momentos, situaciones o eventos significativos de la AC has presenciado dentro el período de tiempo en el que has formado parte de la organización? Escribe el momento/situación/evento, mes y año en que sucedió/ y porqué es significativo. *

Significativo refiere a lo que marcó de una u otra forma el desarrollo de la AC, más que considerarlo así porque sea "positivo o negativo", considera aquello que haya impactado en la organización.

Tomando como referencia la situación actual de la AC y lo que pretende lograr como AC, menciona sus fortalezas. *

Tomando como referencia la situación actual de la AC y lo que pretende lograr como AC, menciona sus áreas débiles o problemáticas. *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100%: has terminado.

Con la tecnología de

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Apéndice D

Cuestionario de los cinco subsistemas de la organización

Instrucciones: Lee detenidamente el subsistema que se te asigne y responde en la columna de la derecha. Recuerda que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

	Componentes	Descripción	Respuestas
Razón de ser	Objetivos	Cómo se determinan los objetivos organizacionales Cuántos son y a qué atienden los objetivos de la AC Quiénes verifican que se logren y cómo se evalúan Qué tanto son compartidos por los trabajadores	
	Valores	Cuántos y cuáles son los valores Cómo se viven en el día a día De qué forma son una ventaja competitiva	
	Misión	A qué atiende la misión, para quién y cómo Dónde se le ubica Para qué se usa	
	Visión	A qué atiende la visión, para cuándo, dónde y cómo Dónde se le ubica Para qué se usa	
	Cultura	Qué objetos, colores, imágenes o símbolos identifican a la AC Qué costumbres, creencias, tradiciones, mitos, rituales hay en la AC	
Tecnológico	Procesos	Cuántos y cuáles son los procesos de trabajo en la AC Quiénes son los dueños de c/proceso	
	Perfil técnico	Qué competencias, habilidades y conocimientos se requieren para hacer el trabajo	
	Instalaciones	Cómo es el espacio físico de la AC	

	Recursos	Cuál-es es-son el-los producto-s o servicio-s que se ofrece Qué recursos se requieren para esos productos/servicios (humanos, materiales e inmateriales) Qué equipos y/o máquinas se utilizan y que se requiere para ello Cuentan con patentes o similares	
	Resultados	Qué resultados ha tenido la AC desde su inicio	
	Innovación	Cómo se trabaja la innovación en la AC	
Psicosocial	Actitudes y motivación	Qué actitudes observas en las personas durante el trabajo Mantienen un esfuerzo sostenido Cómo se da seguimiento a sus necesidades Cómo es el ambiente de trabajo	
	Liderazgo	Cómo es el liderazgo dentro de la organización En quien crees que recae y porqué lo crees	
	Dinámica de grupo	Cómo se organiza la gente (hay agrupaciones, alianzas o coaliciones) Cómo se manejan los conflictos	
	Trabajo en equipo	Qué tanto se trabaja en equipo Cómo es la dinámica del trabajo en equipo	
	Comunicación	Cómo es la comunicación dentro de la organización Qué medios se utilizan para la comunicación Qué tan efectiva es la comunicación ascendente y descendente	
	Relaciones	Cómo se lleva la gente	

		Cómo conviven	
De Gestión	Planificación	Hay algún diseño de planificación Qué aspectos incluye y cada cuánto se hace Qué tanto ha funcionado	
	Organización	Cómo se organiza el trabajo	
	Dirección	Qué puedes mencionar acerca de la dirección	
	Control	Qué mecanismos de control, seguimiento o monitoreo del trabajo existen Qué resultados ha dado	
	Evaluación	Hay indicadores, de qué, cómo se evalúan Como se evalúa el trabajo y quien lo hace Para qué sirve la evaluación.	
	Estrategia	Cuáles son las estrategias Están alineadas a la visión Cómo han funcionado Cómo responde la AC a las demandas del entorno	
Estructural	Diferenciación	Cómo se divide el trabajo Cómo se interrelacionan entre puestos	
	Integración del trabajo	Qué sistemas de recompensas o compensaciones se tienen Cómo es la autoridad la responsabilidad Cómo es el proceso de toma de decisiones Cuentan con equipos especiales, para qué Cuentan con manuales de organización u otros documentos que reflejen la estructura	

Apéndice E

Guion de entrevista sobre las dimensiones de la estructura

INTRODUCCIÓN: La entrevista que se le realizará a continuación tiene la finalidad de conocer la estructura de la organización a partir de las percepciones de quienes trabajan en ella; no existen respuestas correctas ni incorrectas, más bien se requiere conocer lo que sabe al respecto. Por lo que se le pide que conteste lo que sepa, y si desconoce alguna respuesta lo señale. Se le recuerda que sus respuestas son confidenciales y servirán para fines de la investigación.

A. INFORMACIÓN GENERAL (se llena por la investigadora)

Puesto:				
Tiempo colaborando:	☐ 0 a 3 meses	☐ 3.1 a 6 meses	☐ Más de 6 meses	
Colaboró en la Agencia:	☐ SI	☐ NO	En qué Puesto:	
Nivel de Escolaridad:	☐ Bachillerato	☐ Licenciatura	☐ Posgrado	
Sexo:	☐ Mujer	☐ Hombre	Edad:	

COMPLEJIDAD

1. ¿Cómo se divide el trabajo en la AC?
2. ¿Cómo se distribuye la estructura organizacional? Dibuje el organigrama y ubíquese en él.
3. ¿Qué funciones tienen los demás colaboradores?
4. Especifique, respecto de su trabajo...

Puesto	Cargos	Funciones

5. ¿Cómo y cuándo le dieron a conocer sus funciones?
6. ¿Cómo se delimitan las funciones, el grado de autoridad y las responsabilidades?
7. ¿Qué formas de enriquecimiento se tienen para los puestos?
8. ¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores para la realización de su trabajo?

9. ¿Cuál es la jerarquía en la organización? ¿Quién reporta qué, a quién?
10. ¿A quién le reporta el resultado de su trabajo? ¿A cuántas personas tiene bajo su cargo?
11. ¿Dentro de la organización quién posee el máximo grado de autoridad?
12. ¿Hay posibilidad de ascenso/cambios jerárquicos? ¿Cuáles son las condiciones para ello?

DISTRIBUCIÓN DEL PODER

13. Describe el proceso de toma de decisiones.
14. ¿Cuál es su grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?
15. ¿Qué cree que hace más lento el proceso de toma de decisiones?
16. ¿En qué puntos (puesto, persona, grupos, etc.) se tiende a localizar la capacidad para la toma de decisiones?
17. ¿Tiene libertad para decidir la manera en la que hace su trabajo?

FORMALIZACIÓN

18. ¿Qué mecanismos de control se emplean para vigilar el cumplimiento de las responsabilidades?
19. ¿Cuáles son las normas y procedimientos vigentes?
20. ¿Qué requieren los procedimientos para ser explícitos y claros?

CONTEXTO Y PROBLEMÁTICAS EN LA ESTRUCTURA

21. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la institución? ¿Por qué medio se los dieron a conocer?
22. ¿Cómo se logra la coordinación y alineamiento del trabajo a las estrategias de la AC?
23. ¿Hay algo de la estructura que actualmente afecte a la organización? ¿Qué es?
24. ¿Qué necesita para realizar mejor su trabajo?

Apéndice F

Plan de las propuestas de acciones de mejora

Ajustes rápidos

Propuestas de acción	Metas	Fecha Límite	Responsables
Realizar un inventario	Inventario hecho	HECHO	TL
Hacer una lista de profesionales para outsourcing	Lista actualizada	15-ene	TL
Ubicar organizaciones que abastecen estudiantes voluntarios	Contacto con la organización	15-ene	TC
Pasar a un documento la filosofía y socializarla	DropBox ordenado	HECHO	TL
Sistematizar resultados de actividades	Resultados 2015 sistematizados	HECHO	TC
Hacer Evaluación y plan anual	Plan y evaluación hechas	HECHO	DS
Hacer análisis financiero del año 2015 (15 enero)	Análisis 2015 hecho	15-ene	TC-TL
Utilizar el DropBox para anuncios importantes haciendo una carpeta de avisos urgentes	Carpeta hecha	HECHO	GK
Definir coordinador operativo de la AC y coordinador de estudiantes	2 coordinadores establecidos	HECHO	TL
Establecer responsabilidades con los líderes	1 Lista por líder	17-ene	DS

Corto plazo

Propuestas de acción	Metas/productos	Fecha Límite	Responsables	FEB	MAR	ABR
Inducción en mapeo de procesos	1 plan	29-feb	DO			
Sondear intereses de externos para invitarlos a participar	Avances en el sondeo	30-abr	TC			
Definir los requerimientos de recursos de este año	Lista definida (AC y proyectos)	30-abr	TC			
Capacitación en Manejo del tiempo	1 curso	09-abr	DS			
Capacitaciones específicas para las AC	1 de manejo fiscal	30-abr	TC			
Colocar artefactos de la filosofía en las instalaciones	Archivos ordenados	30-abr	GK			
Definir y socializar un organigrama	1 organigrama actualizado	30-abr	DS			
Definir cargos y tareas	1 manual de puestos	30-abr	DS			
Definir las líneas de autoridad	En el organigrama	30-abr	DS			
Dar seguimiento de metas	Varios	30-abr	GK-DS			
Mapear los procesos principales	3 mapas	30-abr	GK-TC-TL			

Mediano plazo

Propuestas de acción	Metas/productos	Fecha Límite	Responsables	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Reducir los procesos de acuerdo a las necesidades	Manual operativo	HECHO	DS								
Terminar los manuales de organización ya iniciados	DropBox ordenado	HECHO	Por definir								
Establecer un proceso claro para los estudiantes	Archivos ordenados	HECHO	Por definir								
Gestionar dos proyectos (internacional u otro)	Por definir	Por definir	TC								
Hacer Planeación estratégica a 2018	Planeación hecha	Por definir	DO								
Capacitación en Comunicación y manejo de personas	Por definir	Por definir	Por definir								
Capacitación Toma de decisiones y solución de problemas	Por definir	Por definir	Por definir								

Largo plazo

				2017				2018			
Propuestas de acción	Metas/productos	Fecha Límite	Responsables	ENE	ABR	JUL	OCT	ENE	ABR	JUL	OCT
Reclutar voluntarias internacionales	Por definir	Por definir	DO								
Gestionar financiamientos internacionales	Por definir	Por definir	DO								
Consolidar la imagen y posicionarla	Por definir	Por definir	DJ								

Apéndice G

Cartas descriptivas

Inducción en el mapeo de procesos

Fecha/hora:	Lunes 4 de abril de 2016, 4:00pm a 7:00pm
Lugar:	Oficinas de la AC
Objetivo de la sesión:	Los participantes conocen la metodología para mapear procesos, a partir de un ejercicio práctico que les permita mapear los procesos principales de la organización por su mismos.

Programa de trabajo:

Actividad	Horario	Duración	Procedimiento	Recursos
Presentación	4:00pm	10 minutos	Sondear las expectativas que tienen de la inducción y si han tenido algún acercamiento con el mapeo de procesos.	
Exposición Mapeo de procesos	4:10pm	40 minutos	- Exposición sobre los procesos y el mapeo: - Qué es un proceso - Tipos de procesos - Los límites del proceso, dueños y clientes del proceso - Mapeo de primer y segundo nivel	Pintarrón 2 plumones Borrador
Exposición de formato de planteamiento de procesos	4:50pm	30 min	- Exposición del formato, finalidad y secciones. - Llenado en conjunto, a manera de ejemplo. - Elaboración de mapa de primer nivel.	4 copias del formato Lápices

Mapeo de segundo nivel	5:20pm	60 minutos	Modelado de elaboración de mapa de segundo nivel.	Pintarrón 2 plumones Borrador
Herramientas virtuales	6:20pm	20 minutos	Exposición sobre el programa Microsoft Visio, para mapear procesos.	Laptop Programa
Acuerdos para siguiente sesión.	6:40pm	10 minutos	- Acuerdos para mapear los procesos principales ○ Cuáles procesos ○ Quién hace cual ○ Fechas de revisión	Minuta de acuerdos

**10 min de colchón*

Taller de Administración efectiva del tiempo

Sesión 1

Fecha/hora:	Sábado 9 de abril de 2016, 10:00am a 1:30pm
Lugar:	Oficinas de la AC
Objetivo de la sesión:	Los participantes conocen herramientas para poder realizar de una manera más eficiente y productiva la administración de su tiempo, de manera que puedan utilizarlas y aplicarlas en sus vidas personal y laboral.

Programa de trabajo:

Actividad	Horario	Duración	Procedimiento	Recursos
Presentación	10:00am	10 minutos	• Sondear las expectativas que tienen del taller. • Darles a conocer el esquema de contenido de las sesiones: ○ Visión personal en el manejo del tiempo ○ Administración efectiva del tiempo (AET) ○ Amigos y enemigos de la AET ○ Matriz de administración del tiempo ○ Hábitos positivos ○ Aplicación en la vida diaria	Pintarrón 2 plumones Borrador Esquema de contenido

Importancia de la visión personal en el manejo del tiempo	10:10am	60 min	- Preguntas de discusión por pares: ¿para ti qué es el tiempo? ¿qué valor le das? ¿por qué? - Ejercicio individual: Elaborar horario personal, ordenado de acuerdo a áreas de prioridad: familia, trabajo, salud, yo mismo, descanso, etc. - Revisión en plenaria de los horarios.	Pintarrón 2 plumones Borrador 5 Hojas en blanco Lápices
Administración efectiva del tiempo (AET)	11:10am	20 minutos	- Exposición de la facilitadora: Definición de la AET, amigos y enemigos de la AET - Ejercicio individual: agregar al horario personal, los amigos y enemigos.	
Matriz de administración del tiempo	11:50am	40 minutos	- Explicación de la matriz. - Ejercicio individual: uso de mi tiempo y matriz personal.	5 copias de formato de matriz Lápices
Cierre	12:50pm	10 minutos	- Reflexión: de qué te das cuenta. - Elaborar un compromiso de AET para realizar en la semana. - Acuerdos para la siguiente sesión.	

**10 min de colchón*

Sesión 2

Fecha/hora:	Sábado 16 de abril de 2016, 10:00am a 1:00pm
Lugar:	Oficinas de la AC
Objetivo de la sesión:	Los participantes conocen herramientas para poder realizar de una manera más eficiente y productiva la administración de su tiempo, de manera que puedan utilizarlas y aplicarlas en sus vidas personal y laboral.

Programa de trabajo:

Actividad	Horario	Duración	Procedimiento	Recursos
Revisión de lo hecho durante la semana	10:00am	30 min	Revisión de los compromisos hechos en la sesión anterior.	
Hábitos positivos para la AET: proactividad, delegación, optimización, autodisciplina, juntas efectivas	10:30am	50 minutos	- Exposición de los hábitos positivos - Ejercicio individual: ejemplifícalas en tu vida y trabajo	Pintarrón 2 plumones Borrador
Definir un rumbo	11:30am	80 minutos	- Compartir misión, visión, valores personales - Ejercicio personal: elaborar plan de administración personal de tiempo.	5 copias de formato de plan de Administración personal de tiempo.
Cierre	12:30pm	10 minutos	Reflexión: qué te llevas del taller.	

*10 min de colchón

Apéndice H

Guion de entrevista grupal

Pregunta introductoria

¿Cuál es su opinión acerca del proceso de cambio estructural que se llevó a cabo en la AC?

Guion

¿Qué aspectos del proceso le parecieron adecuados?

¿Cuáles crees que se deberían mejorar y por qué?

¿Qué resultados derivaron del proceso de cambio?

¿Qué efectos tuvieron esos resultados?

¿El proceso ayudó a generar algún cambio, movió algo?

¿El proceso permitió alinear la estructura a los objetivos de la AC? ¿por qué?