



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Título de la Ponencia

La intervención organizacional desde la perspectiva del Management socioeconómico, un estudio de caso en una organización del tercer sector

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad de la ponencia: 3. Investigación en Proceso

Nombre Completo del Autor(es)¹

Doctora Claudia Roció González Pérez

Doctorante Olga Delia Zamudio González

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-7464-3928>

Olga Delia Zamudio González

<https://orcid.org/0000-0003-2114-1702>

Claudia Roció González Pérez

Nacionalidad

Mexicana

Correo Electrónico:

rociogp@yahoo.com
olga_dzg@hotmail.com

Institución de Afiliación

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

Dirección Completa de la Institución

Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340 Ciudad de México, CDMX

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Especificar el autor responsable de la comunicación

La intervención organizacional desde la perspectiva del Management socioeconómico, un estudio de caso en una organización del tercer sector

Resumen

Las organizaciones, no importando su naturaleza tienen la necesidad de gestionar su operación, sin embargo, en México algunas instituciones educativas no cuentan con una planeación formal del trabajo debido a que su diseño organizacional es deficiente o inexistente y por consecuencia no cuentan con elementos de planeación estratégica lo cual redundando en problemas de eficiencia y eficacia que afecta su desempeño económico y social.

Este trabajo investiga sobre los efectos de la falta de planeación estratégica en una organización cuyo principal objetivo es proporcionar servicios educativos. A partir de un diagnóstico socioeconómico, indaga el estado actual de la organización a través del conocimiento de los problemas en la estructura y comportamientos reflejados en los denominados disfuncionamientos que se presentan como la expresión del nulo desempeño organizacional.

Se utiliza la metodología de Intervención Socioeconómica propuesta por el Institut de socio-economie des entreprises et des organisations (ISEOR) mejor conocida como SEAM (Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés.

Palabras clave: cambio organizacional, intervención, disfuncionamiento, planeación, desempeño organizacional.

1. Introducción

La organización de estudio es un centro de educación llamado Topilhua Montessori, es una escuela que contribuye desde hace 20 años a la formación escolar de niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad social, económica y familiar principalmente. Está ubicada en Pte. 11-A 4423, Alfredo del Mazo, 56619 Valle de Chalco Solidaridad, en el estado de México.

De acuerdo con el (SCIAN, 2018) pertenece al sector de servicios educativos (61), subsector escuelas de educación básica (611), rama escuelas de educación preescolar (611111) y escuelas educación primaria, (61112) que consideran aquellas escuelas que imparten educación preescolar y primaria comunitaria.

2. Antecedentes

Perfil de la organización.²

La organización de nombre Topilhua Montessori, inició operaciones en el año 2001, brinda servicios educativos a niños y niñas de nivel preescolar y primaria bajo el método “Montessori”³, el cual han adaptado desde el año 2011; es la única escuela de la zona que da servicio con el método Montessori. Actualmente se ven beneficiados 75 niños.

²Información obtenida de la Propuesta de Valor compartida por la organización,

³ El método Montessori es la propuesta pedagógica de Maria Montessori, basada en la observación científica de niños y niñas: sus diversas fases de desarrollo a lo largo de la vida, sus potencialidades, sus intereses y sus capacidades. Las principales características del Método Montessori son: Los niños deben tener libertad para desarrollarse y aprender a su ritmo, en un entorno estimulante, de comprensión y de observación por parte del adulto. El ambiente preparado que se le aporta a los niños: con orden, belleza, de tamaño adecuado, real, etc. donde cada elemento ha sido seleccionado por un motivo específico para su desarrollo.

La intervención organizacional

Su misión es “guiar a niños y niñas de Valle de Chalco para que logren su potencial por sí mismos en un entorno saludable.”

Su visión es “contribuir a la formación de seres humanos libres, responsables, que contribuyan para sí y en colaboración una vida digna”.

Según su propuesta de valor “Los valores que guían el actuar de la empresa son: respeto, honestidad y responsabilidad”.

La organización Toilhua Montessori se ubica en una zona de vulnerabilidad del estado de México, específicamente en el municipio de Valle de Chalco, donde hay un índice elevado desigualdad social, rezago social y marginación. Esta organización se creó con el fin de brindar a los niños una educación de calidad a través de una cuota mínima de recuperación.

El patrocinio de esta organización es de tres fuentes: cuotas de recuperación (61%), Monte de Piedad (25%) y otros donativos recurrentes (14%), de tal manera que los niños beneficiarios por la organización son subsidiados con el 60%. Actualmente se atienden a cerca de 75 niños de preescolar y primaria.

La organización fue constituida como Institución de Asistencia Privada (IAP), una persona moral con fines de interés público que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios y sin propósito de lucro de acuerdo con (JAPEM, 2022).⁴

⁴ Junta de Asistencia privada del Estado de México (JAEM), es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado, y tiene por objeto el cuidado, fomenta, desarrollo, asesoría y coordinación de las Instituciones de Asistencia Privada dentro del territorio estatal.

De acuerdo con la Junta de Asistencia privada del Estado de México (JAPEM, 2022) contribuyen en promover una cultura de ayuda al prójimo; Incentivar la participación de la sociedad civil en materia asistencial; Brindar opciones de apoyo en materia social, que los gobiernos no puedan cubrir. Unir esfuerzos en favor de los más necesitados; y mejorar las condiciones de vida de personas en situación de marginación y vulnerabilidad en la entidad.

La organización de estudio ha mantenido relaciones con la Junta de Asistencia Privada del Estado de México (JAPEM), Fundación Educa, Asociación con capacitadores de la metodología Montessori y Educación Sin Fronteras principalmente para capacitación a docentes y personal de la escuela

Desde hace dos años ha tratado de generar alianzas con otras instituciones para diseñar un plan estratégico de conseguir fondos en nuevos proyectos.

3. Organigrama

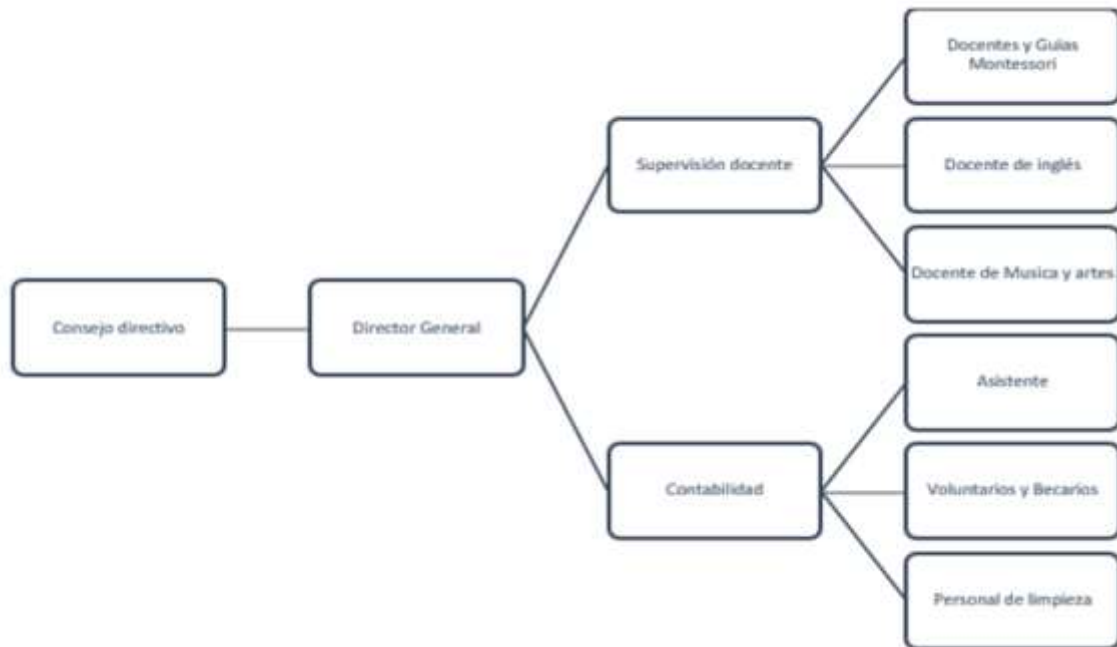


Figura 1. Organigrama de la organización, Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la organización.

Topilhua Montessori, se encuentra integrada por un consejo directivo conformado por 3 personas que representan a la organización, una directora general, dos jefaturas: Docente y Contabilidad, 8 docentes que son Guías Montessori certificadas, 1 docente de inglés y 1 docente de música y artes, 1 asistente de contabilidad, 2 voluntarios, 1 becario, 1 de servicio social y 2 personas que ayudan a la limpieza del colegio. En total 23 personas.

4. Planteamiento del problema

La Dirección se dio cuenta de la existencia de problemas en la planeación de actividades, lo que ocasionó que no se aprovecharán las oportunidades de vinculación y financiamiento con otras instancias públicas y privadas.

Los mecanismos de control financiero son mínimos y dependen de cuotas de recuperación y donativos que en su mayoría provienen de una institución principalmente.

Las soluciones a los problemas incluso no académicos recaen en la directora general, cuyas funciones son técnicas y de procesos, lo cual impide el desarrollo de su función estratégica para buscar mejores alternativas de financiamiento, planeación, dirección y control de la organización.

Esta situación tiene repercusiones en varias áreas de la organización lo cual provoca una serie de problemas a los que la metodología utilizada denomina disfuncionamientos⁵ que se definen como “no desempeño social y económico y no generación de potencial”.

5. Pregunta de la investigación

¿De qué forma se puede mejorar el desempeño económico y social de la organización

Topilhua Montessori?

⁵Son el producto de las interacciones entre las estructuras de una organización y los comportamientos de los actores internos y externos. Ellos son calificados por los actores como “diferentes” con respecto al orto-funcionamiento, es decir el funcionamiento deseado. (Savall & Zardet, 2009). En las organizaciones son eventos no deseados, problemas o desviaciones que no están planeadas y que se reparten en dominios de acción como: gestión del tiempo, organización del trabajo, condiciones laborales, entre otros.

6. Hipótesis

En la organización Topilhua Montessori a través del diagnóstico se estudiará el estado actual de desempeño socioeconómico de la organización para proponer una serie de acciones de mejora en la estructura organizacional y en los comportamientos disfuncionales. Algunas acciones implicarán llevar a cabo una mejor gestión de personal, lineamientos y procedimientos definidos en las áreas, una planeación mensual de actividades, así como aspectos como reconocimiento, motivación, comunicación efectiva, trabajo en equipo y mejor atención al servicio entre otros. Todo esto ayudará a minimizar la brecha que existe entre el desempeño social y el desempeño económico actual.

7. Objetivos

General

Elaborar un diagnóstico socioeconómico de la organización que permita proponer elementos para una planeación estratégica que integre los procesos administrativos, operacionales y financieros para mejorar su desempeño económico y social.

Específicos

- ★ Desarrollar un diagnóstico socioeconómico en la organización que permita conocer los disfuncionamientos y generar propuestas iniciales de mejora.
- ★ Conocer a la organización a partir de la observación directa e indirecta para triangular la información a fin de realizar un diagnóstico equilibrado.

8. Marco teorico

I)El Modelo de gestión socioeconómica como herramienta de intervención organizacional.

La gestión socioeconómica es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la organización y su desempeño económico que comprende métodos de gestión holístico y se apoya en el desarrollo del potencial humano de la empresa.

La teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano como una palanca para el mejoramiento del desempeño económico. Esta teoría sostiene que la cohesión es:

Una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar. Esta cohesión resulta ser uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas y endógenas; es la cohesión interna, el zócalo de la organización que posibilita el crecimiento del desempeño estratégico sostenible de la organización. (Savall & Zardet, 2015).

Esto explica que la cooperación entre individuos es de vital importancia para iniciar un cambio en la organización como: terminar actividades operativas, administrativas, logísticas que al final impactan en el cumplimiento de compromisos y en la calidad del servicio o producto al cliente.

Sostiene además (Savall & Zardet, 2015) que el mejoramiento del desempeño económico de una organización puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos.

Las divergencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real que son los disfuncionamientos; éstos se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia. que generan costos para la organización; éstos en su mayoría, son costos ocultos

En el diagnóstico socioeconómico de los disfuncionamientos constituyen una técnica eficaz del descubrimiento de la infraestructura⁶ de la organización que afectan las estructuras y comportamientos.

La estrategia socioeconómica, contempla el entorno externo e interno de la organización para desarrollar el análisis socioeconómico y tomar acciones. Una estrategia socioeconómica, define conjuntamente objetivos económicos y objetivos sociales. El Management socioeconómico incrementa la energía estratégica de los actores y permite implantar indicadores de alerta económica y social de la organización para evaluar el desempeño económico y social de la misma.

Las organizaciones como Topilhua Montessori, deben ser capaces para hacer frente a los cambios y acciones que se requieran a través del conocimiento de los disfuncionamientos para incrementar su permanencia en el medio y para equilibrar el desempeño económico y social. Dentro del diagnóstico socioeconómico en la organización se consideran los cambios, incertidumbres, crisis y eventos inesperados

⁶ Son los fenómenos invisibles u ocultos del entorno externo e interno de la organización.

como factores de riesgos que afectan el buen funcionamiento de las estructuras (físicas, tecnológicas, organizativas, demográficas y mentales) y comportamientos (individuales, de grupo, por categorías, por afinidad y colectivos) de la organización.

El conocimiento de los disfuncionamientos va a permitir que la Dirección de la Topilhua Montessori activar a todos los individuos a reconocer que el desempeño económico y el desempeño social son importantes para lograr objetivos en la organización.

II) Tercer sector o sector no lucrativo.

Definición del tercer sector.

En México el sector social tiene múltiples connotaciones: son cooperativas, organizaciones de caridad vinculadas a una religión o grupo de voluntariado, organizaciones de asistencia a grupos vulnerables, instituciones que promueven derechos humanos y protección infantil etc.

De acuerdo con (Verduzco, 2001) el tercer sector es un sector solidario o no lucrativo de actividades de diverso tipo en los campos de la educación, la salud, la cultura, la recreación, el deporte, la religión, la organización social y la política. Unas tienen que ver con la invención, transmisión y preservación de conocimientos, otras con el cuidado de la salud y otras más con actividades culturales, recreativas o deportivas.

La definición del tercer sector como sugiere (Rodríguez, 2005) es difícil ya que se cruza con condiciones de complejidad social y el desarrollo desigual de la sociedad y el estado. Está en permanente construcción, es decir es dinámica y toma la forma del contexto social, político y ciudadano.

Las organizaciones del tercer sector se definen en la opinión de (Chávez & González, 2018) como aquellas agrupaciones u organizaciones mexicanas legalmente constituidas, que realizan una o algunas actividades contenidas en el artículo 5 de la Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (de acuerdo a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil) y no persiguen fines de lucro ni proselitismo partidista, político-electoral o religioso.

Clasificación

Tabla 1. Clasificación de las OSC.

<i>Clasificación</i>	<i>Ejemplo</i>
<i>Según ingresos</i>	<i>De mercado: ingresos provenientes de actividades no relacionadas con su objeto social.</i>
	<i>De no-mercado: ingresos provenientes de actividades relacionadas con su objeto social</i>
<i>Según destinatarios</i>	<i>Miembros</i>
	<i>Terceros</i>
	<i>Comercialización de bienes y servicios</i> <i>• Cuotas de recuperación</i> <i>• Donativos</i> <i>• Pago por servicios</i> <i>Clubes sociales</i> <i>• Clubes deportivos</i> <i>• Colegios de profesionales</i> <i>• Cámaras empresariales</i> <i>• Sindicatos</i> <i>• Fundaciones (tienen patrimonio propio)</i> <i>• Asociaciones operativas (sin patrimonio propio)</i> <i>• Organizaciones de servicios al sector</i>

Fuente (Chávez & González, 2018)

Contexto general de las OSC

En México existen más de 39,000 OSC que cumplen con las siete características de autonomía, sin fines de lucro, institucionalizadas, privadas, voluntarias, de beneficio a terceros, no religiosas y no políticas de acuerdo con (Chávez & González, 2018).

Existen tres fuentes de información de registro de estas organizaciones: Indesol, SHCP e INEGI. La diferencia de la cuantificación de los registros se debe al tipo de incentivos para inscribirse y a las características que se toman al definir la unidad de medida. La inscripción a estos tres registros es voluntaria. Por una parte Indesol tiene registradas 39,121, SHCP 8,836 e INEGI 66,000.

La promulgación de la LFFAROSC (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil) en 2004 abrió la posibilidad para que, de manera más institucional, las OSC accedieran a recursos públicos. Los artículos 3 y 6, fracciones V y VII, establecen el derecho de las OSC a disfrutar apoyos y estímulos públicos, así como a recibir donativos para el desarrollo de sus actividades.

La organización de estudio fue constituida como una Institución de Asistencia Privada que de acuerdo con el (JAPEM, 2022) su función es brindar opciones de apoyo en materia social a favor de los más necesitados para mejorar las condiciones de las personas, en este caso los niños de la entidad. La LFFAROSC reconoce las IAP'S como organizaciones de sociedad civil (OSC) que hacen actividades asistenciales establecidas

en la Ley de Asistencia Social. El PIB generado por las organizaciones no lucrativas públicas y privadas alcanzó 559,490 millones de pesos en 2016 (incluyendo la valoración económica del trabajo voluntario). Esta cantidad representó el 3% del PIB total de la economía del país. (Chávez & González, 2018) mencionan también que las OSC mexicanas emplean a 1,501,000 personas. Y añaden que la falta de certidumbre en la supervivencia de las organizaciones, los bajos salarios que hay en el sector y la alta rotación de personal en el mismo, hacen que nuestro país se ubique en este rubro a una distancia importante de países como Israel, Bélgica o Estados Unidos.

Gestión, legitimidad y transparencia

Como plantea (Díaz, Titova, & Arellano, 2021) las OSC en México han manifestado una ausencia significativa de proactividad para garantizar qué información sobre aspectos importantes de su funcionamiento y acción (tales como los apoyos que reciben), los objetivos que persiguen y los resultados que obtienen, estén disponibles de manera accesible. Una mayor transparencia con relación a estos aspectos esenciales permitiría un mejor conocimiento sobre los intereses que representan.

Los registros al gobierno son “voluntarios” y que existen otros trámites para acceder a recursos y apoyos que son una carga administrativa excesiva que han propiciado desincentivar el propio registro. Muchas OSC operan sin acudir a apoyos federales a pesar de que manifiestan una necesidad de recursos para seguir operando, abrir nuevos proyectos y cubrir otras necesidades.

De acuerdo con el estudio realizado por (Díaz, Titova, & Arellano, 2021) las organizaciones de la sociedad civil se clasifican en dos: 1) Las asociaciones de auto

beneficio (cooperativas, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos) y

2) Las de servicios a terceros (fundaciones, asociaciones operativas, instituciones al servicio del sector). En ambos tipos se presentan lo siguiente:

Tabla 2. Tabla comparativa de OSC.

<i>Aspecto</i>	<i>Servicios a terceros.</i>	<i>De autobeneficio</i>
<i>Fuente de financiamiento</i>	<i>De poca a ninguna información de empresas, fundaciones o individuos que las patrocinan.</i>	<i>Poca información.</i>
<i>Tipo de apoyo</i>	<i>No especifican concretamente si es efectivo o especie.</i>	<i>Si hay información</i>
<i>Si son autorizadas para recibir donativos deducibles de impuestos</i>	<i>Pocas tienen este estatus.</i>	
<i>Claridad de quiénes son los fundadores, miembros y donantes</i>	<i>Baja claridad</i>	<i>Bien</i>
<i>Población objetivo</i>	<i>Baja claridad</i>	<i>Bien</i>
<i>Apoyos recibidos del gobierno.</i>	<i>Difícil de rastrear, poca claridad</i>	<i>Bien</i>
<i>Montos federales otorgados</i>		
<i>Criterios de reclutamiento de sus miembros (empleados, voluntarios, patronados, simpatizantes)</i>	<i>No lo mencionan.</i>	<i>Tratan de mencionarlo, la mayoría aplica la afiliación voluntaria y pago de cuotas anuales.</i>
<i>Cantidad de miembros. Género, edad.</i>		<i>Algunas publican información de la cantidad de afiliados.</i>
<i>Personal directivo, experiencia, calificación, remuneración, rotación.</i>		

<i>Publicación de resultados y logros principales en medios</i>	<i>No hay una práctica de divulgación. Solo rinden cuentas a sus miembros y donantes como gobierno, empresas o particulares.</i>	<i>Limitada, solo algunas organizaciones. Rinden cuentas a sus miembros y entidades que las financian. Solo algunas muestran sus informes anuales. Aplican la ley general de transparencia.</i>
---	--	--

Fuente. Elaboración propia a partir de (Díaz, Titova, & Arellano, 2021).

Este panorama general muestra las limitaciones y baja claridad que las OSC en México tienen en el ámbito de registro para obtener recursos federales, transparencia de la información de resultados, miembros y afiliaciones, procesos de reclutamiento, rendición de cuentas, comunicación de resultados, entre otros.

.La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) es la normatividad a nivel federal que regula y promueve las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). La LFFAROSC no regula a las OSC constituidas de acuerdo a las leyes mexicanas, sino las actividades que estas realizan.

Existe poca claridad y transparencia con respecto a las entidades y programas que apoyan a las asociaciones sociales. La última introducción de una iniciativa para su mejora fue presentada en septiembre de 2016 por el colectivo de OSC denominado UnidOSC, mismo que vio rechazada la mayoría de sus puntos en comisiones a pesar de haber sido firmado por miembros de la mayoría de los partidos del Senado de la República.

Cambio organizacional

El cambio ha sido una constante en la vida diaria de las personas, comunidades y organizaciones. Una organización debe estudiarse como un sistema abierto en interacción con su entorno, con factores económicos, sociales, políticos, ambientales que afectan irreversiblemente manteniendo un estado de desequilibrio permanente,

De acuerdo (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017)) el cambio organizacional es la modificación de las fuerzas que mantienen la estabilidad del sistema, las fuerzas pueden ayudar a efectuar el cambio (fuerzas impulsoras) o se resisten a producir el cambio (fuerzas restrictivas). Lo que para el SEAM⁷ serían los disfuncionamientos y orto funcionamientos que significa desde una perspectiva constructivista los problemas se construyen a partir de las visiones a veces contradictorias de los actores.

Para (Beckhard, 1969) mencionado por (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella, & Ronda-Pupo, 2017) el cambio organizacional es un esfuerzo planificado y controlado desde el nivel más alto con el fin de mantener el bienestar de la organización.

(Ford & I, 1995) añade que es un proceso no lineal que genera nuevos comportamientos de los procesos dinámicos en la estructura organizacional, en la que intervienen o se reconocen los actores y sus acciones; todo ello genera consecuencias relevantes. Para (Barroso & M., 2007) es un proceso de transformación que sufren las organizaciones

⁷ Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés.

afectadas por factores externos, los cuales amenazan su supervivencia y ofrecen la oportunidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Pero el cambio organizacional de acuerdo con (Fierro-Celis, 2020)) tiene un enfoque comportamental que sostiene que la manera de realizar un cambio organizacional es por medio de las personas que trabajan en la organización, si estas no cambian la organización no se desarrollará. El segundo enfoque es el organizacional-funcional el cual refiere a la reestructuración de procesos y transmisión a los individuos.

En este sentido, en el cambio organizacional el individuo es el primer factor encargado de transformar y mantener el cambio organizacional mediante sus capacidades; el segundo factor son los procesos que se complementan con la adaptación y cambios de los individuos y el tercer factor es el entorno como una condición de manutención, adaptación y equilibrio para los dos primeros factores.

Para (Mintzberg & Wesley, 1985) el cambio en las organizaciones es complejo y multifacetico, donde los elementos deben ser delineados claramente, entendidos y manejados en el contexto.

Por lo tanto, el desconocimiento de los cambios organizacionales, los procesos que interfieren, las decisiones y acciones que lo motivan pueden afectar la capacidad organizacional de adaptación, ordenamiento y por lo tanto de la estrategia competitiva.

Como añade (Sandoval, 2014) la supervivencia de las organizaciones depende de la adaptación y la posición activa frente al cambio organizacional. La dirección debe atender

nuevas formas de gestión de procesos que se crean durante los cambios y direccionar las actitudes y decisiones de las personas para una mejor competitividad organizacional.

Desde la perspectiva del management socioeconómico, las estrategias del cambio son una necesidad que se apoya en el potencial humano para considerar una mejora en el desempeño social y económico.

Resiliencia Organizacional

Desde la psicología organizacional tal como menciona (Piñeros, 2013), encausa a la resiliencia como la capacidad de afrontar situaciones críticas, es decir, sobreponerse con agilidad a situaciones cambiantes y en altos niveles de presión. Tales habilidades son necesarias en la gestión de talento humano y son consideradas actualmente como competencias laborales transversales para las organizaciones.

Desde las organizaciones, expresa (Salgado C. M., 2012) que la resiliencia de una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía, una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades. Dicho autor refiere que el desafío proviene de una sensación de resiliencia como una capacidad omnipresente que genera a los individuos la percepción de enfrentar un problema de gran amplitud.

Según el Banco Asiático de Desarrollo (-ADB, 2016) define resiliencia organizacional como “el resultado de la capacidad de una organización para anticipar y responder a los

riesgos relacionados con las interrupciones y su capacidad de adaptarse a circunstancias complejas o cambiantes en condiciones de incertidumbre”.

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2017) plantea que la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para que pueda cumplir sus objetivos y para sobrevivir y prosperar. Agrega que, las organizaciones más resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades, que surgen de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo, y que, el aumento de la resiliencia puede ser una meta organizacional estratégica, y es el resultado de buenas prácticas empresariales y la gestión eficaz del riesgo. Resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse para, y responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar.

Es a través de la teoría de Gestión socioeconómica se puede comprender cómo es el proceso de formación de la resiliencia organizacional , ya que sostiene el estudio de desempeño social y desempeño económico de las organizaciones considerando las incertidumbres, crisis y eventos inesperados como factores de riesgo que afectan el funcionamiento de la organización causando disfuncionamientos a la estructura y comportamientos. La teoría de gestión socioeconómica comprende a la resiliencia como un estado de la organización para alcanzar la recuperación, adaptación, equilibrio y aprendizaje para generar una mejora en el desempeño económico a partir del desempeño social.

Generar desde la Dirección estrategias que sean a la vez económicas y sociales: las cuales se denominan estrategias socioeconómicas donde se reconcilie lo económico con lo social para enfrentar las crisis es parte importante de esta investigación.

La resiliencia organizacional puede estudiarse en relación con la teoría de gestión socioeconómica a través del conocimiento de los problemas en las estructuras y comportamientos de la organización en condiciones de turbulencia, crisis y cambios externos-internos.

Desde la óptica de esta teoría, por lo tanto, se puede entender el fenómeno de la resiliencia organizacional y su importancia en la organización para comprender los disfuncionamientos que afectan el desempeño económico y desempeño social. La estrategia socioeconómica ayudará a definir los objetivos económicos con objetivos sociales en el mismo nivel.

(Savall, Zardet, & Bonnet, 2008) sostienen que el nivel de los disfuncionamientos y costos ocultos de las organizaciones permiten calificar su debilidad estratégica. Si los costos ocultos se reducen la organización incrementa su fuerza estratégica gracias a la energía interna como factor de cambio sobre su entorno (interno y externo) y de su capacidad de crear valor. Esto se traduce en un incremento en el desempeño económico y desempeño social.

El comprender como operan en México las OSC, los fenómenos organizacionales como el cambio y la resiliencia organizacional nos ayudaron a profundizar en estudio y comprensión de las organizaciones a través de los disfuncionamientos que se encontraron.

9. Metodología

Metodología para el estudio de caso

Se utilizó la metodología de análisis y gestión socioeconómica, aquí se recopiló y procesó información para después analizar la información obtenida del diagnóstico.

De acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) la gestión socioeconómica es un modelo de gestión integral que relaciona la parte social y el desempeño económico de una organización; apoyándose del desarrollo humano como clave para la eficacia a corto, mediano y largo plazo. Esta intervención es un estudio de carácter cualitativo, cuyo alcance es describir y explicar los problemas encontrados en los seis dominios de acción así como determinar las causas de los mismos.

Sostienen (Zardet & Savall, 2011) que la investigación cualitativa trata en general la cuestión de la validez externa de manera expedita, calificando por comodidad a la investigación como exploratoria, solución que permite no tratar de eludir la cuestión de la validez externa.

Para el diagnóstico socioeconómico se realizaron las siguientes actividades:

- A) Acercamiento con la organización
- B) Arquitectura de la intervención
- C) Planeación de tiempos para las entrevistas
- D) Realización de entrevistas
- E) Análisis y clasificación de los disfuncionamientos encontrados por dominios de acción

- F) Generación de ideas fuerza y orden de la información
- G) Presentación de resultados ante el equipo de trabajo de Dirección operativa-Efecto espejo.
- H) Toma de nota de las observaciones que se tuvieron durante la junta, es decir comentarios, acuerdos y lo no dicho observado por el interventor.
- I) Ajuste de ideas fuerza con las notas anteriores
- J) Elaboración de tabla de convergencia.
- K) Elaboración de canasta de soluciones.
- L) Fin de la fase de diagnóstico.

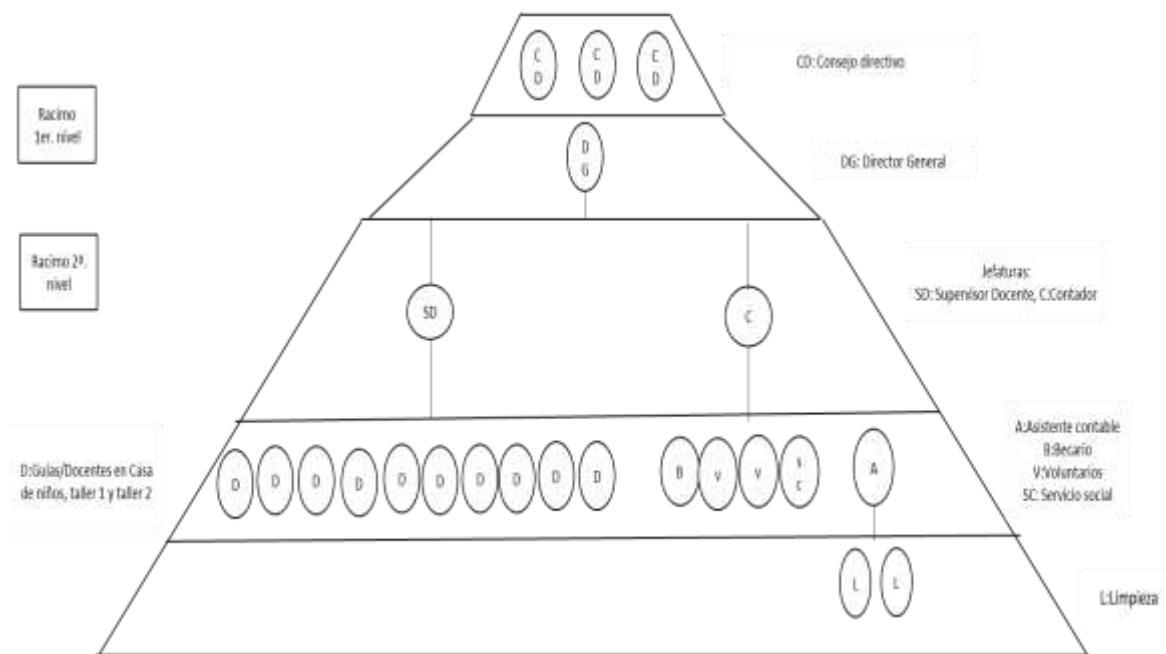
Para el diagnóstico se realizaron 23 entrevistas personalizadas respecto a los 6 dominios de acción que se mencionan a continuación:

- a) Condiciones de trabajo
- b) Organización del trabajo
- c) Gestión del tiempo
- d) Comunicación-Coordinación-Concertación (3c)
- e) Formación integrada
- f) Aplicación estratégica

Esta intervención busca identificar los disfuncionamientos de cada dominio a través de la información que fue proporcionada por cada actor en las entrevistas y de la observación directa e indirecta.

Arquitectura de la intervención

Figura 2. Arquitectura de intervención.



Fuente: Elaboración Propia a partir de información proporcionada por Topilhua Montessori.

La organización está conformada por un consejo directivo conformado por 3 personas que representan a la organización, una directora general, dos jefaturas: Docente y Contabilidad, 8 docentes que son Guías Montessori certificadas, 1 docente de inglés y 1 docente de música y artes, 1 asistente de contabilidad, 2 voluntarios, 1 becario, 1 de servicio social y 2 personas que ayudan a la limpieza del colegio. En total 23 personas.

Las fases del diagnóstico.

Son las siguientes.

I. La Acción horizontal y vertical (Horivert)

Se desarrolla a partir de entrevistas semi- dirigidas y a profundidad con los actores, desde el consejo directivo hasta el personal operativo. El diagnóstico socioeconómico implica escuchar, observar y comprender, el interventor-investigador debe escuchar a todos los actores. Esta fase ya fue desarrollada en la organización.

II. Efecto Espejo.

De acuerdo con (Zardet & Savall, 2011) el Efecto Espejo es una imagen transaccional del objeto de investigación obtenido por la evaluación contradictoria interna del objeto de investigación. Es una presentación de resultados ordenados y clasificados de las entrevistas, pretende reconocer los problemas, conocer opiniones diversas, reconocer lo no dicho por las personas pero que el interventor describir y explicar más adelante y reconoce que la posibilidad de cambio hacia la mejora del desempeño, no puede ser vista sin tomar en cuenta el desempeño económico y social.

Argumenta (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008) que durante el la intervención pueden aparecer algunas de las consecuencias financieras tales como: ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades, rotación de personal, no calidad y falta de productividad debido a todos los disfuncionamientos que otorgue el análisis de la información de las entrevistas en la organización Topilhua Montessori.

Procesamiento de la información obtenida del diagnóstico

Al término de las entrevistas, se hace una recopilación y análisis de la información a través de los siguientes pasos:

- i. Leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios.
- ii. Clasificar las frases y los testimonios por temas y subtemas de disfuncionamientos.
- iii. Formular las ideas claves y después ideas fuerza por cada subtema.
- iv. Ordenamiento de la información (ideas fuerza) en base a los disfuncionamientos comunes detectados en las entrevistas: 1) Dirección, 2) Jefaturas y 3) Asistentes, becarios, personal de limpieza. (Generación de la Matriz de convergencias específicas).
- v. Presentación de resultados al equipo y recopilación de información que complementa el punto anterior.
- vi. Puntos de vista del experto: representa la expresión de lo “No dicho” por los entrevistados y trata de hacer evidentes las raíces de los disfuncionamientos. Se complementa con los puntos iv y v.
- vii. Canasta de soluciones: son propuestas de solución para los disfuncionamientos encontrados por cada dominio de acción. Sugieren alternativas para resolver las problemáticas.

Las informaciones recogidas en las entrevistas, en la presentación de resultados (efecto espejo) y las expresiones de lo “No dicho” buscan identificar los disfuncionamientos que afectan la estructura organizacional y el comportamiento. Estos disfuncionamientos son

observables, materializados y definidos por los actores dentro de la organización; pueden tener una frecuencia importante dentro de la organización.

Los disfuncionamientos brindan información sobre las causas de origen y consecuencias de las diversas anomalías. El diagnóstico permite analizar de forma global los problemas de la organización que impiden realizar una adecuada planeación estratégica de recursos financieros, humanos y operacionales.

10. Resultados

La tabla de Matriz de convergencias específicas, concentra la información de los disfuncionamientos encontrados en la organización en base a entrevistas, lo “no dicho” detectado por los expertos y la presentación de resultados llamada Efecto espejo (punto i al vi).

Tabla no. 3. Matriz de convergencias específicas.

Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Condición de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -La compra de materiales de reparación de áreas no es duradera. -Falta pintar nuevamente los salones de artes para mejorar su ambiente. -Las instalaciones de la nueva sede no han sido remodeladas. -Falta comprar material Montessori para acondicionar las aulas de Taller 1 y 2. 	<ul style="list-style-type: none"> -El material de papelería no llega a tiempo. -Falta darles mantenimiento a algunos salones. -Algunas bancas de los niños necesitan un arreglo- -Las nuevas instalaciones de la primaria (taller 1 y 2) necesitan mantenimiento y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> Las materias de papelería se piden de forma urgente y no llegan a tiempo. -Se ha aplazado el mantenimiento a algunos salones debido a falta de presupuesto- -Algunos muebles necesitan renovarse para evitar algún accidente- -Las nuevas instalaciones no han recibido mantenimiento y acondicionamiento.
Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -El organigrama no está definido y ocasiona confusiones en responsabilidad. -No hay un área de Recursos humanos, por lo tanto no hay procedimientos sobre los perfiles de puesto, por lo que las responsabilidades se confunden y generan conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> El organigrama no está actualizado desde hace tiempo.

	<p>-No hay autonomía total en las decisiones del área docente y contable ya que interviene el consejo directivo.</p> <p>-El área administrativa no tiene reglamentos de trabajo ni procedimientos de perfil de puestos.</p> <p>-No logra establecer las prioridades mensuales a falta de organización del trabajo.</p> <p>Bajo orden de la documentación fiscal-legal para procuración de fondos.</p>	<p>-No hay acciones correctivas ante el incumplimiento de indicaciones porque no hay procedimientos de trabajo definidos.</p> <p>Falta homogeneizar el trabajo docente.</p>	<p>-Los procedimientos administrativos y de proceso no están terminados.</p> <p>-El seguimiento a acuerdos es deficiente.</p>
<p>Dominio de acción Comunicación, coordinación y concertación</p>	<p>Dirección</p> <p>-Usualmente las personas dan por entendido las indicaciones del supervisor y no expresan sus dudas.</p> <p>-Hay falta de comunicación y entendimiento entre el personal.</p> <p>-La dirección general tarda en enterarse de los problemas generando confusiones y malos entendidos</p> <p>-Las convocatorias para recaudación de fondos tienen mínimo seguimiento.</p> <p>-Hay confusión de roles y actividades de trabajo.</p>	<p>Jefaturas y Docentes</p> <p>-Los canales de comunicación no están definidos en la organización.</p> <p>-El personal no expresa sus inquietudes y no pregunta dudas.</p> <p>-Falta claridad de actividades entre docentes y la importancia de la interacción de estos.</p> <p>-Las posibles alianzas institucionales no tienen un seguimiento a tiempo a falta de personal.</p> <p>-Cada quien lleva su propia logística de trabajo y tratan de imponer su idea confundiendo roles.</p>	<p>Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza</p> <p>-Se dificulta llegar a acuerdos mutuos entre docentes, a falta de lineamientos claros.</p> <p>-No se comunican a tiempo los docentes para mejorar sus planeaciones didácticas, creando un ambiente de tensión.</p> <p>-Cuando algún área retrasa la producción no se comunica la razón de dicho retraso.</p> <p>-La comunicación entre docentes y administración es dispersa, se generan malos entendidos.</p> <p>No hay personal para dar seguimiento a la actividad de procuración de fondos en los tiempos de concurso y convocatorias.</p>

	<p><i>No hay un boletín o comunicado de los logros institucionales.</i></p> <p><i>-La comunicación del servicio educativo a la comunidad es mínima.</i></p> <p><i>-Se requiere supervisión y repaso de instrucciones a los docentes.</i></p>	<p><i>-Los acuerdos entre áreas son superficiales, al final frenan el avance del otro.</i></p>	<p><i>--La organización no ha encontrado forma de comunicar a la comunidad los logros institucionales debido a que no hay una persona dedicada a promover en redes sociales y otros medios esta información.</i></p> <p><i>-El personal es sensible a las críticas, requiere reconocimiento y motivación para no tomar personal los comentarios.</i></p>
	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Gestión del tiempo	<p><i>-No hay procedimientos que expliquen las funciones docentes y la planeación de las clases. Cada uno lo hace desde su criterio y se generan retrasos.</i></p> <p><i>La falta de un programa afecta la rutina de las docentes en clase.</i></p>	<p><i>-Las planeaciones didácticas no son claras y hay confusión</i></p> <p><i>-La programación de actividades no está bien planeada.</i></p>	<p><i>-La falta de distribución de la información para unificar criterios de las clases y planeaciones origina retrabajos y retrasos.</i></p> <p><i>-En ocasiones surgen actividades no planeadas a falta de un programa, lo cual crea descontento y confusión entre los docentes.</i></p>
Dominio de acción	Dirección	Jefaturas y Docentes	Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza
Formación integrada	<p><i>-Los docentes de nuevo ingreso no tienen curso de inducción a la organización.</i></p> <p><i>-El personal seleccionado requiere una formación adicional en base a la metodología Montessori, la cual es costosa y la brinda la organización.</i></p> <p><i>-En algunos casos, la gente recomendada no es la más capacitada para la función y no valoran las capacitaciones brindadas.</i></p> <p><i>-Si hay capacitaciones a docentes, pero no son valoradas totalmente por los mismos.</i></p>	<p><i>-No hay programas de capacitación de personal de nuevo ingreso.</i></p> <p><i>-Si hay capacitaciones a docentes, solo algunos lo valoran.</i></p> <p><i>-No hay procedimientos para reclutamiento de docentes, rol de</i></p>	<p><i>-En ocasiones, algunos docentes mantienen resistencia a capacitarse en la metodología Montessori.</i></p> <p><i>Algunos docentes han renunciado por la carga de capacitaciones que brinda la organización para certificarse en metodología Montessori.</i></p>

<p>Dominio de acción Aplicación estratégica</p>	<p>actividades y funciones y administración general.</p> <p>-Resulta complicado reclutar gente con experiencia que vaya hasta esta zona del estado de México a trabajar. No hay procedimientos de reclutamiento</p>	<p>-Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades.</p>	
	<p>Dirección</p>	<p>Jefaturas y Docentes</p>	<p>Operativos: Voluntarios, Becarios y personal de limpieza</p>
	<p>-No hay un plan de procuración de fondos, ni personal que se dedique a esta actividad.</p> <p>-No hay un plan estratégico global de la organización que incluya proyectos en curso, proyectos nuevos y proyectos terminados.</p> <p>-No está bien difundido al personal la misión, visión y los valores.</p> <p>No hay estrategia de presupuesto y no hay metas y objetivos bien definidos.</p> <p>-La planeación de actividades docentes es incierta.</p> <p>-Las oportunidades de fondeo no son tomadas en tiempo y forma debido a falta de personal.</p> <p>-No hay una revisión de estatus de la organización por parte del consejo directivo, lo cual ha generado imprecisión en los reportes de financiamientos.</p>	<p>-No hay un programa o plan de procuración de fondos.</p> <p>-No hay una planeación anual de la estrategia, manuales y procedimientos debido a la falta de personal que se dedique a ello.</p> <p>El personal no tiene clara la misión y visión de la organización.</p> <p>-Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación.</p> <p>Hay acumulación de funciones en la figura de Dirección general.</p> <p>-Hay acumulación de funciones en la figura de dirección general. - Falta coordinación de actividades del personal debido a la carencia de planeación.</p> <p>-No hay una persona que realice la función de alianzas estratégicas y fondeo.</p> <p>Los reportes a fondeadores son descriptivos y no precisan numéricamente los resultados.</p>	<p>-Falta integrar el costo de operación de las nuevas instalaciones al presupuesto recibido en este año.</p> <p>-No hay indicadores mensuales definidos y difundidos al personal que informe el cumplimiento de la planeación.</p> <p>No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa por lo tanto hay bajo sentido de pertenencia y compromiso.</p> <p>El plan de apertura de las nuevas instalaciones para primaria (taller 1 y 2) no es claro.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información de entrevistas, efecto espejo y lo no dicho.

Los dominios de acción que generaron mayor cantidad de ideas fuerza fueron en el siguiente orden: Lugar 1. Aplicación estratégica, Lugar 2. Comunicación, Coordinación y Concertación, Lugar 3. Organización del trabajo, Lugar 4. Formación integrada Lugar 5. Condiciones de trabajo y Lugar 6. Gestión del tiempo.

11. Discusión

Los disfuncionamientos con mayor frecuencia de ideas fuerza y de mayor relevancia durante el diagnóstico fueron: Aplicación estratégica y Comunicación-coordinación y concertación, seguidos por organización del trabajo y formación integrada y por último está Gestión del tiempo y condiciones de trabajo. Haciendo un análisis de las ideas fuerza de cada dominio de acción, se diagnostica y entiende lo siguiente:

I. Aplicación Estratégica.

- Para el logro de los objetivos de la organización, se debe trabajar en una planeación estratégica consensuada inicialmente por el consejo directivo y la dirección general. Debe plantearse objetivos y metas claras desde la perspectiva de procesos, perspectiva financiera, y perspectiva administrativa, Si hay un plan de actividades es muy posible mejorar la organización y comunicación.
- El personal en general no tiene conocimiento de la razón de ser de la organización es decir la misión y visión, así como los valores; existe empatía hacia la organización sin embargo se requiere consolidar una cultura que promueva lo anterior.
- El modo de gestión de personal puede mejorar si se consolidan procedimientos claros en cuanto a reclutamiento, administración y planeaciones didácticas para los docentes.

- La procuración de fondos es una necesidad urgente para solventar económicamente la casa de niños y el taller 1 y 2; las nuevas instalaciones requieren fondeo para sostener al nuevo personal y brindar un servicio con calidad. Debe considerarse un personal dedicado a procuración de fondos para quitar el peso de esta función a la dirección general.

II. Coordinación, comunicación y concertación. 3C.

- La comunicación entre jefes, docente y dirección debe ser informativa para lograr que las actividades didácticas sean mejores. Incrementar la confianza para brindar solución a los problemas evitará retrasos y malos entendidos.
- Documentar los procesos ayudará a mejorar la distribución de tareas docentes, mejorará la administración de recursos y brindará una comunicación y concertación de acuerdos entre áreas.
- Un boletín institucional, es una manera de reporte que brinda varios beneficios: comunicar logros y avances de la organización a la comunidad.

III. Organización del trabajo.

- Hay un fuerte interés en elaborar todos los procedimientos involucrados en la administración de recursos humanos, financieros y de proceso. En gestión de personal debe iniciar por definir los perfiles de puestos y actualización del organigrama. Todos estos documentos evitarán la confusión de roles de trabajo principalmente.
- Una planeación adecuada permitirá la colaboración oportuna de dirección, docentes y supervisores principalmente. La planeación debe integrar además la apertura de la nueva escuela en el nuevo ciclo escolar que integre elementos financieros, humanos y administrativos para tener una contabilidad clara.

IV. Formación Integrada.

- La homogeneidad en las planeaciones didácticas de los docentes, capacitación para el personal y un curso de inducción es necesaria para evitar confusiones de roles. Se requiere fomentar más el trabajo en equipo para mejorar el ambiente y valorar los cursos de formación que brinda Topilhua Montessori hacia el personal docente.
- Tener procedimientos que ayuden a comprender la función de los puestos evitará que las personas dupliquen funciones que no les corresponden.
- Fortalecer lazos con otras instituciones para incrementar las capacitaciones y las habilidades docentes.

V. Condiciones de trabajo.

- Hay una necesidad de dar mantenimiento a las instalaciones actuales y a las nuevas para lograr un ambiente seguro para el personal y niños.
- Llevar un control de proveedores de materiales Montessori y para insumos de papelería ayudaría a evitar retrasos en el surtido y garantiza la calidad de los mismos. Si la compra de materiales sigue con distintos proveedores, la durabilidad y calidad puede ser afectada.

VI. Gestión del tiempo.

- A través de planeaciones didácticas equilibradas entre docentes evitará confusiones y retrasos en el tiempo.
- Los procedimientos claros de las funciones del personal evitaran confusiones que retrasan otras actividades.

- La programación mensual y semanal en la organización, brindará un apoyo general a la dirección.

De esta manera, trabajar en cada uno de los disfuncionamientos iniciando por una adecuada planeación estratégica de los procesos que integre la parte financiera y administración de recursos puede contribuir a la disminución de todas estas anomalías. Si la procuración de fondos es una actividad de gran importancia para mantener y financiar la organización que tiene como fin la formación educativa de calidad a los niños de la zona, es necesario que exista una posición que se dedique a esta función para fortalecer alianzas y conseguir recursos para futuros proyectos.

La organización Topilhua Montessori ha tenido que hacer frente a los cambios externos mediante una limitada organización, mínima estrategia de procuración de fondos y falta de procedimientos claros; el diagnóstico socioeconómico en la organización permitió conocer la realidad vigente y notar que el cambio organizacional es un estado para analizar y aceptar nuevas maneras de gestionar procesos internos. Es una realidad que la organización carece de información para gestionar recursos federales, sin embargo es una oportunidad registrarse para obtener la clave CLUNI del gobierno para concursar y obtener parte de estos recursos federales o estatales.

Por otro lado, si la necesidad interna de esta organización es iniciar una planeación estratégica que integre lo financiero, administrativo y procesos como cambios principales es necesario que los miembros de la organización tengan disposición al cambio y así cumplir con metas y objetivos planteados durante la nueva planeación.

Si las organizaciones resilientes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades que surgen de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo, entonces Topilhua Montessori tiene la oportunidad de reinventarse, adaptarse a los cambios externos e internos y conciliar el desempeño social con el económico previo a una serie de estrategias que le permitan continuar vigente y equilibrar ambos desempeños económico y social.

12. Canasta de soluciones propuesta

Como recomendaciones a la organización Topilhua Montessori, se describen las siguientes propuestas para reducir a un mediano plazo los disfuncionamientos que han ocasionado el desequilibrio entre el desempeño social y desempeño económico.

- A. Diseño de procedimientos: I) para reclutamiento, selección y capacitación de personal; II) Planeación didáctica para docentes y otros procesos de trabajo y III) para control administrativo y financiero de la organización.
- B. Mejorar la claridad, distribución y uso de los recursos económicos mediante reportes mensuales a través del uso de excel por parte de la Dirección o persona asignada.
- C. Mejorar la planeación y la distribución del presupuesto respecto a los proyectos pactados con las fundación Monte de piedad y otros donantes; y que en los reportes escritos integren el reporte interno de la distribución del dinero. Esta actividad ayudará a robustecer y clarificar su contabilidad y estados financieros que son esenciales para concursar en programas federales nacionales e internacionales de procuración de fondos. Si bien hoy en día se entregan reportes anuales a los donatarios que son “resultados escritos”, hay que considerar que otros donantes

requieren adicionalmente reportes de indicadores, financieros-contables, fotografías, etc. Prepararse y ordenar lo administrativo y operativo es un buen inicio para evitar futuros contratiempos.

- D. Ordenar los documentos legales y fiscales de la organización con el fin de prepararse para la actividad de procuración de fondos. Considerar contratar a una persona dedicada a esta actividad.
- E. Desarrollar un proceso para monitorear y mejorar las actividades docentes.
- F. Continuar con las capacitaciones al personal docente interesado mediante una carta compromiso que los motive a terminar los cursos.
- G. Mejorar la calidad del servicio educativo a través de compartir experiencias entre docentes y dirección una vez al mes. Es una propuesta que podría incrementar la comunicación y la solución de problemas que suceden en el aula.
- H. Emitir un boletín institucional que comunique los logros; iniciar el proceso de construcción de su página oficial y quizá redes sociales que integre resultados, misión, visión, etc.
- I. Claridad y periodicidad en el mantenimiento y renovación de aulas y muebles de las instalaciones ocupadas actualmente y las nuevas. Asignar un presupuesto.
- J. La normatividad internacional ISO 9000 es una herramienta que ayuda a mejorar el sistema de gestión de cualquier organización, desde los procedimientos, procesos y gestión de recursos. Topilhua Montessori podría usarla como complemento a la Planeación estratégica.

13. Conclusiones

La puesta en marcha de la estrategia es el principal problema , seguido de , Comunicación-coordinación-concertación y condiciones de trabajo. Todo esto ha repercutido en una mala gestión de recursos y procesos que ha impactado en el bajo desempeño socio-económico de la organización.

El diagnóstico socioeconómico brindó información para conocer por un lado los problemas que presenta la organización en estructura asociados con comportamientos y por otro lado permite entender la dinámica y conexión entre recursos y capacidades de la organización.

La pregunta de investigación fue contestada y la hipótesis se corrobora a partir del planteamiento de una serie de acciones (en la canasta de soluciones) para aumentar el desempeño económico y social de manera más equilibrada y justa a través del conocimiento de los disfuncionamientos. Algunas de las acciones de mejora son la planeación de actividades, diseño de procedimientos, comunicación institucional, distribución y claridad en el presupuestos de proyectos en curso y nuevos.

El cumplimiento de los objetivos se logró al realizar el diagnóstico, conocer los disfuncionamientos y proponer elementos en la canasta de soluciones para iniciar una planeación estratégica como una herramienta esencial para el proceso de cambio organizacional el cual requiere de la colaboración de todo el personal para mejorar la administración de recursos administrativos, financieros y operacionales con el fin de brindar una mejor calidad del servicio.

En este estudio se descubrió que existe una estructura organizacional atrofiada y comportamientos disfuncionales que han causado un bajo desempeño social y

económico en la organización de estudio. Todo esto ha causado una serie de disfuncionamientos de tipo administrativos, financieros y operacionales principalmente.

Esta metodología se aprecia como una herramienta para conocer las disfuncionalidades en los 6 dominios de acción. La precisión de este estudio hubiera sido completada con la determinación de costos a partir de los disfuncionamientos, es por esta razón que es una investigación en proceso, por que faltó incluir el cálculo de costos ocultos que son la expresión en pesos mexicanos de los indicadores de estos disfuncionamientos: ausentismo, accidentes de trabajo, no calidad, rotación de personal, falta de productividad. La Dirección de esta organización debe esforzarse en tener un control interno para afrontar las situaciones externas en un entorno cambiante. En un mediano plazo la planeación estratégica será para la organización un medio para controlar diversos aspectos; sin embargo es necesario establecer procedimientos claros, mantener comunicación entre áreas y fortalecer alianzas con otras organizaciones para procuración de fondos y recursos.

Por lo tanto, las organizaciones deben abarcar aspectos de estudio, integración y aceptación del cambio en estructuras y comportamientos como un medio para el desarrollo organizacional sin descuidar estrategias sociales y estrategias económicas para lograr un desempeño socio-económico equilibrado.

Bibliografía

-ADB, A. D. (2016). *Organizational Resilience*. Manila, Filipinas: ADB.

Barroso, G., & M., D. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Tecnociencia Universitaria*, 8-13.

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Inglaterra: Addison-Wesley.

Chávez, C., & González, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.

Díaz, A., Titova, E., & Arellano, D. (2021). Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México ¿Actores neutrales o interesados? *SCIELO*.

Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Escuela de Administración de negocios*, 19.

Ford, J., & I, F. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academia de Management*.

ISO, 2. (2017). *Security and resilience-organizational resilience-Principles and attributes*. Ginebra: ISO.

JAPEM. (3 de Julio de 2022). Obtenido de <https://japem.edomex.gob.mx/>

JAPEM. (30 de Junio de 2022). <https://japem.edomex.gob.mx>. Obtenido de https://japem.edomex.gob.mx/que_es_una_iap

Méndez, N. (2020). El tercer sector ante la crisis. *Forbes*, 3.

Mintzberg, H., & Wesley, F. (1985). Cycles Of Organizational. *Strategic Management Journal*, 39-59.

Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería industrial*.

Piñeros, M. d. (22 de Octubre de 2013). La resiliencia: una competencia laboral transversal para las organizaciones actuales. *I + D*, 13(2), 7.

Rodríguez, J. (2005). Tercer sector: una aproximación al debate sobre el término. *Revista de ciencias sociales*, 464-474.

Salgado, C. M. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 12.

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, Journal of management and economics for iberoamerica*.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica, un enfoque socioeconómico*. México: UAM-Iztapalapa.

Savall, H., & Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad*, 55-82.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Francia: ISEOR.

SCIAN. (2018). <https://www.inegi.org.mx>. México: Inegi.

Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en relación entre lo público y lo privado. *JSTOR*, 27-48.

Zardet, V., & Savall, H. (2011). *The quealimetrics approach, observing the complex object*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.