

**XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en
Análisis Organizacional**

“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación
Nacionales”

Homenaje a James G. March

**Proyecto de Innovación Social “Jalisco sin Hambre”: estrategia organizacional,
estructura organizacional y factores individuales para alcanzar la efectividad en sus
objetivos**

Línea Temática: *Procesos de cambio e innovación en las organizaciones*

Modalidad: *Protocolo de Investigación*

Jesús Alfonso Torrero Russo¹

alfonso_torrero@hotmail.com

044(55)-7077-8571

Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa
Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc.
C.P. 09340, Ciudad de México, México.

Guanajuato, Gto., México

23 y 24 de mayo de 2019

¹ Se considera al primer autor como responsable de la comunicación

Proyecto de Innovación Social “Jalisco sin Hambre”: estrategia organizacional, estructura organizacional y factores individuales para alcanzar la efectividad en sus objetivos

Resumen

El proyecto de Innovación Social “Jalisco sin Hambre” tiene como objetivo principal eliminar la insuficiencia alimentaria para toda la población del estado de Jalisco. Para alcanzar dicho objetivo, se trabaja bajo una colaboración interinstitucional entre organizaciones públicas, privadas y, en momentos particulares, ONGs, esta colaboración conlleva diversidad, por lo que podría ser necesario integrar nuevas estrategias organizacionales que tomen en cuenta la comunicación interorganizacional, las formas de trabajo y metas compartidas, así como las características particulares de cada organización que forma parte del proyecto. Por tal motivo, investigar la estrategia organizacional, o diversidad estratégica, su importancia para la toma de decisiones, su posible influencia en la estructura organizacional de las distintas entidades participantes resulta necesario para comenzar a entender, qué lleva a que se cumplan de manera efectiva los objetivos de Jalisco sin Hambre. Además, se busca reconocer factores personales que influyan positivamente en alcanzar los objetivos de manera efectiva. Por medio de una metodología mixta, predominantemente cualitativa – que utiliza los siguientes métodos: observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis de textos, así como cuestionarios validados - se busca reconocer el papel de la(s) estrategia(s) organizacional(es), la(s) estructura(s) organizacional(es) y factores personales que influyen en alcanzar objetivos de manera efectiva en el proyecto Jalisco sin Hambre.

Palabras clave: Innovación social, estrategia organizacional, estructura organizacional, factores personales, metodología mixta.

Introducción

La innovación social y Jalisco sin Hambre

En la actualidad, la innovación social es un tema de interés para organizaciones del sector público, privado y no gubernamental, principalmente porque conlleva la generación de acciones socialmente responsables (Murray, et. al. 2010) que, entre otras ventajas, se relacionan con mayores ganancias económicas, eliminación de posibles sanciones legales, y reconocimiento social por parte de diversos actores p.e. clientes, instituciones certificadoras y otras organizaciones, facilitando nuevas relaciones interorganizacionales. Comúnmente, la innovación social implica *crear productos y/o servicios a bajo costo, relacionados al fomento de la sustentabilidad, que son innovadores y de acceso a poblaciones en rezago social, promoviendo la equidad y el empoderamiento social*. Andersen, Curtis y Wittig (2014) definieron la innovación social como *una nueva solución a un reto social que tiene la finalidad de generar equidad, justicia y empoderamiento social*.

El proyecto Jalisco sin Hambre (JSH), que tiene como objetivo general alcanzar la seguridad alimentaria de todas las personas del estado de Jalisco, por medio de entregas de comidas desde bancos de alimentos y a través de la capacitación para el emprendimiento de negocios propios (Velasco, 2018), está dirigido a personas viviendo en rezago social - carentes de recursos económicos y/o servicios de seguridad social para cubrir sus necesidades alimentarias y de desarrollo económico -, por lo que se puede clasificar como un servicio socialmente innovador. Este proyecto tiene como características principales ser interorganizacional e interdisciplinario, JSH puede entenderse como un *conjunto de organizaciones, en este caso públicas, privadas y ONGs, que son coordinadas*

por una administración central con la finalidad de difundir sus servicios a un alto número de personas, actualmente son 120 mil beneficiarios o un 10% de personas que viven en situación de inseguridad alimentaria (Velasco, 2018). Además, está conformada por especialistas en distintas disciplinas como son ingenieros en alimentos, nutriólogos, administradores, sociólogos, ingenieros en sistemas, entre otros. Esta variedad de organizaciones y especialistas implica complejidad pues cada organización tiene una cultura diferente, así como símbolos, formas de trabajo, objetivos y otras diferencias organizacionales. La siguiente figura muestra las organizaciones, actividades principales y relaciones interorganizacionales del proyecto Jalisco sin Hambre:

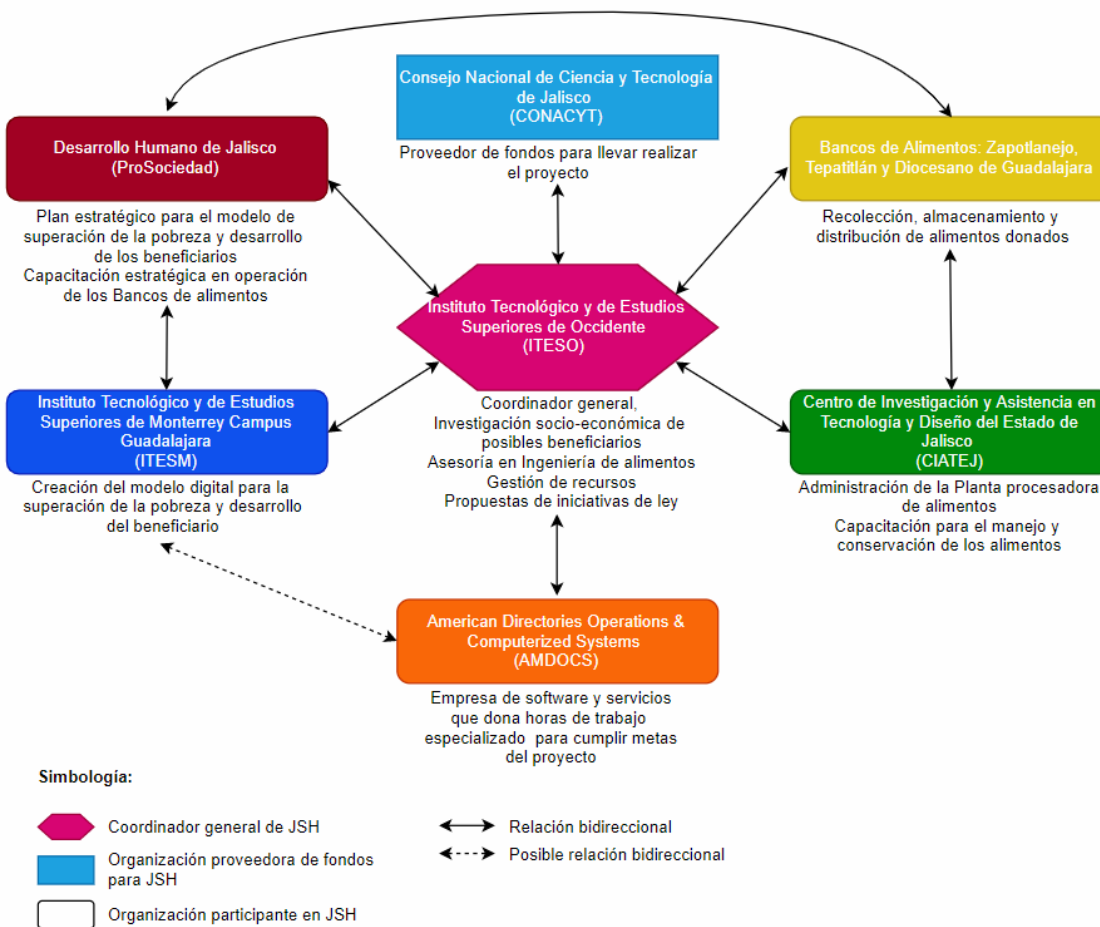


Figura 1. Actividades principales y relaciones interorganizacionales en el proyecto JHS. Creación propia basada en el artículo “Implementación de Estrategias Innovadoras para el combate a la pobreza alimentaria en Jalisco, México” (De Anda, et. al. 2018.)

Para cumplir su objetivo general, la eliminación de carencias alimentarias, JSH tiene dos objetivos específicos: incrementar constantemente el número de personas beneficiadas por los servicios de comida de los bancos de alimentos y la capacitación basada en el emprendimiento para que dichas personas abandonen su situación de inseguridad alimentaria. Por su potencial positivo impacto social, esta investigación busca reconocer la estrategia organizacional, *entendida como la determinación de metas a largo plazo, objetivos, cursos de acción y recursos necesario para cumplir las metas* (Chandler, 2003). Por un lado existen autores que consideran que la estrategia organizacional guía las actividades organizacionales o interorganizacionales para alcanzar los objetivos, lo que influencia cambios en las estructuras organizacionales (Brickley, Smith, Zimmerman, & Willett, 2002, citado en Lunenburg, 2012). Por otro lado, hay autores que creen que las estructuras organizacionales divididas, dentro de una sola organización o en distintas, pueden llevar a una diversificación estratégica (Galán & Sánchez-Bueno, 2009). La estructura organizacional *hace referencia a la configuración formal entre individuos y grupos respecto a la asignación de actividades, responsabilidades y nivel de autoridad dentro de una organización* (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011, citado en Lunenburg, 2012.) Por la naturaleza del proyecto JSH, es muy probable que su estrategia, o estrategias si se encuentran divididas, tenga mayor complejidad que otras estrategias de organizaciones que cumplen objetivos de manera individual, sin embargo es necesario investigar la(s) estrategia(s) y estructura(s) particulares de JHS, puede que ni siquiera éstas guíen las acciones de los trabajadores. Además, se describirán factores individuales de los trabajadores que conforman equipos en el proyecto, que se han vinculado en la literatura actual con el desempeño (efectividad, eficiencia y eficacia) e innovación, así como factores individuales únicos de los individuos que se puedan encontrar en esta investigación. El

reconocimiento de estos elementos – estrategia organizacional, estructura organizacional y factores individuales – tiene como finalidad encontrar sus particularidades relacionadas con alcanzar sus objetivos de manera efectiva. La efectividad implica *tomar las decisiones correctas y utilizar los recursos disponibles de la mejor manera*, en otras palabras, implica tanto ser eficiente - usar de manera correcta, sin desperdiciar, los recursos destinados a cumplir las metas - como eficaz – tomar las decisiones correctas respecto al cómo se alcanzarán las metas (Drucker, 2017). Por ejemplo, se puede alcanzar la meta de eliminar la pobreza alimenticia del 20% de la población de Jalisco con los recursos destinados a ello (eficiencia), sin embargo, la población seleccionada no era la que necesitaba más el apoyo alimentario pues se brindó la ayuda al azar (falta de eficacia) por lo que no podemos hablar de efectividad.

Resulta útil reconocer que la mayoría de la literatura actual sobre innovación social está ligada al tema de gobernanza y pasos para alcanzarla, vistos desde una perspectiva administrativa, la cual brinda una serie de pasos y consejos generales sin resultados exitosos para todas las organizaciones; es parecido a una receta a seguir, sin reconocer de manera integral relaciones y particularidades de la estrategia organizacional, estructura organizacional y características individuales (p.e. valores, empoderamiento psicológico y actitud para trabajar en equipo) para alcanzar objetivos de manera efectiva. Respecto a los factores individuales, es importante reconocer que la mayoría de innovaciones actuales se generan por individuos que trabajan en equipo, lo que implica que factores individuales de los miembros de un equipo pueden resultar fundamentales para el cumplimiento de objetivos de manera efectiva.

Objetivo general

Describir la *estrategia organizacional* que guía las prácticas del proyecto JSH, la *estructura organizacional* donde se lleva a cabo y los posibles vínculos entre ambas variables – estrategia y estructura organizacional. Además, explorar *factores individuales* de relevancia en la literatura actual y propios de los trabajadores de esta investigación. El reconocimiento de los tres conceptos – estrategia organizacional, estructura organizacional y factores individuales – tiene la finalidad de vincular sus características con el cumplimiento efectivo de los objetivos de JSH.

Objetivos específicos

1. Reconocer y describir la estrategia organizacional que guía las actividades del proyecto JSH, enfocándose en características como: la claridad estratégica, factores interorganizacionales p.e. el nivel de convergencia (fusión) esperado entre las organizaciones, la posibilidad de tener diversas estrategias de acuerdo a cada organización, el carácter global o local de la estrategia y el impacto de las nuevas tecnologías en ésta, con la finalidad de vincularlas con el cumplimiento efectivo de los objetivos de JSH.
2. Reconocer y describir la estructura organizacional, enfocándose en su posible vínculo con la estrategia organizacional, la posibilidad de tener diversas estructuras de acuerdo a cada organización participando en el proyecto, su nivel de acoplamiento/flexibilidad (sistemas débilmente acoplados), así como características clave de la estructura organizacional p.e. formalidad e informalidad, líneas de mando y división del trabajo.
3. Explorar *factores individuales* preestablecidos – empoderamiento psicológico, orientación de equipo, diversidad funcional y motivación prosocial – que se han

vinculado positivamente, en la literatura actual, con el desempeño laboral, así como describir factores individuales propios de los trabajadores en esta investigación.

Revisión de la literatura

Antecedentes de la Innovación Social

A través de la historia, diversas innovaciones sociales han sido creadas con la finalidad de alcanzar mayor justicia social, por ejemplo: la democracia (Siglo V A.C.), nuevos modelos del cuidado del infante (Siglo XIX D.C), los derechos civiles de las mujeres (años sesenta y setenta siglo XX D.C.) y la creación de las ONGs (años sesenta siglo XX D.C.) (Mulgan, et. al., 2007.) Algunas innovaciones sociales actuales incluyen microcréditos, servicios dirigidos a poblaciones en rezago socioeconómico, productos sustentables y políticas públicas en apoyo a minorías. En la mayoría de los países del mundo, incluido México, existen organizaciones privadas, ONGs y emprendedores, que fomentan la innovación social. Sin embargo, en países de la Unión Europea y Estados Unidos, van un paso adelante en la promoción de la innovación social. La Unión Europea ha creado normas para priorizar el uso de sus fondos en proyectos de innovación social. Por ejemplo, la norma 1304 del Fondo de la Unión Europea prioriza destinar fondos a proyectos de innovación social con la finalidad de alcanzar la meta de eliminación de inequidades entre regiones europeas para el año 2020 (European Commission, 2013.) Además, se han creado instituciones que reciben fondos gubernamentales para promover la innovación social en países como el Reino Unido (La gran sociedad del RU), Estados Unidos (La oficina de innovación social y participación civil) (Conejero, 2015) e Irlanda (Fondo para la innovación social), pues han reconocido que la innovación social ayuda a alcanzar diversas metas sociales y es más redituable que otros proyectos sociales, p.e. el Fondo de Innovación

Social en Irlanda duplicó la inversión inicial del gobierno en 4 años (de €5 a €10 millones) (SIFI, 2017).

Por otro lado, México todavía no cuenta con apoyo en políticas públicas ni programas gubernamentales que impulsen la innovación social (La Jornada Aguascalientes, 2017). Bajo este contexto, reflexioné sobre el papel de los estudios organizacionales en la innovación social. Me di cuenta que, principalmente, su estudio se ha relacionado con la gobernanza y se han descrito procesos generales en la administración para crear organizaciones socialmente innovadoras (Mulgan, 2012.) Sin embargo, no siempre se crean proyectos socialmente innovadores ni se toman decisiones efectivas, a pesar de crearlas bajo procesos rigurosos pues no hay una receta administrativa para que una innovación social se genere o tenga un impacto positivo. Por tal motivo, investigar proyectos de innovación social desde nuevas perspectivas, como la de los Estudios Organizacionales que se caracteriza por ser multidisciplinaria, resulta necesaria pues puede llevar a una mayor comprensión de ésta.

La complejidad del concepto “Innovación Social”

Diversos autores piensan que el origen del concepto de innovación social viene de las ideas de Weber o Schumpeter, de éste último de su teoría de innovación (Cloutier, 2003, citado en Conejero, 2015). En la literatura de negocios, la innovación social comenzó a ganar importancia, con un crecimiento exponencial de publicaciones, hace aproximadamente una década (Mulgan, 2012.) Sin embargo, “debemos admitir que la innovación social es un término que a todos les gusta, pero del cual no existe una definición precisa y aceptada por todos.” (Franz, Hochgerner & Howaldt, 2012, p. 383, citado en Andersen, et. al., 2014). Existen varias definiciones de la innovación social. Andersen,

Curtis y Wittig (2014) propusieron tres grandes categorías en las que se puede definir a la innovación social:

Definiciones de propósito			
Legítimas	Teóricas	De acción-reflexión	Distintivas
Esperan que una audiencia en particular brinde su aprobación.	Entendidas por aquellos involucrados en un tema particular.	Derivadas de observar la práctica y redefinidas a través de nuevas prácticas.	Buscan clarificar qué es y qué no es la innovación social.
Definiciones enfocadas			
Enfocadas en el adjetivo “innovación”	Enfocadas en el adjetivo “social”	Enfocadas en el adjetivo y sustantivo “innovación social”	
Consideran que cualquier innovación con un efecto social debe ser considerada como innovación social.	Innovaciones generadas en las prácticas sociales.	Especifican la práctica, intención y resultados esperados para cumplir un reto social.	
Definiciones naturales			
Amplias		Distintivas	
Incluyen actividades en un amplio rango de sectores. Por ejemplo, innovaciones en el mercado de valores, innovaciones en la administración e innovaciones políticas, todas consideradas como innovaciones sociales.		Nombran los retos sociales y se enfocan en obtener resultados de justicia social.	

Figura 2. Categorías de definición de la innovación social (Andersen et. al., 2014)

La definición de Andersen, Curtis y Wittig (2014), presentada en el primer párrafo de introducción y similar a como se concibe la innovación social en este proyecto, se clasifica como definición de propósito: acción-reflexión. Este tipo de definición puede entenderse como aquella concebida “a través de la práctica de la contemplación retrospectiva, con la finalidad de descubrir el conocimiento adquirido en una situación particular, por medio del análisis e interpretación de la información recabada” (Burns & Bulman, p.5, 2000.) Una definición de acción-reflexión es muy relevante para la innovación social ya que es un concepto poco explorado que necesita el análisis empírico retrospectivo

para profundizar en su entendimiento. Por tal motivo, los resultados de esta investigación pueden aportar nueva información o reforzar a la ya relacionada con el concepto de innovación social.

Estrategia y estructura organizacional en las nuevas formas organizacionales

El análisis de estos dos elementos busca profundizar más allá de las recetas administrativas y el funcionalismo predominante de la teoría organizacional, pues considera que las organizaciones son complejas, con posibles múltiples intereses, multirracionalidades en la toma de decisiones y múltiples interpretaciones sobre las acciones de sus actores. Particularmente en este caso se lleva a cabo un proyecto social interorganizacional cuyo fin principal no es maximizar recursos en beneficio del (los) dueño(s) de una organización. De acuerdo a Reed (2006), los Estudios Organizacionales contemporáneos tienen las siguientes características: las antiguas certezas ideológicas y soluciones técnicas de la disciplina se ponen en duda, continúa el debate para definir la naturaleza de la organización y medios intelectuales apropiados para entenderla, a diferencia de los años cincuenta y principios de los sesenta del siglo XX, se pierde la confianza en los principios de la disciplina, en términos Kuhnianos se puede considerar que los Estudios Organizacionales están en una fase de ciencia revolucionaria donde sus “marcos interpretativos y conocimientos están expuestos a críticas continuas, reevaluación y nuevos diseños (Gouldner, 1971, citado en Reed, 2006, p. 43)” y, existen diferentes mundos paradigmáticos en su estudio, donde la comunicación y mediación se vuelven imposibles.

Una opción para entender a los Estudios Organizacionales es reconstruir la historia de la teoría organizacional para redescubrir sus narrativas analíticas y discursos éticos que han conformado su desarrollo y legitimado su carácter (Reed, 1992; Willmott, 1993; Shenhav, 2003; Starbuck, 2003, citado en Reed, 2006.) A través de esta reconstrucción, Reed (2006) creó siete marcos de interpretación que han estructurado el campo organizacional en el siglo XX, considerando la importancia de su contexto social e histórico. El último marco interpretativo descrito por Reed (2006) es el marco de red que se ocupa de estudiar el comportamiento/diseño intraorganizacional y las relaciones entre organizaciones. Este marco “ha dirigido mucho de nuestro entendimiento de la interpretación compleja del cambio global estratégico y la reestructuración organizacional local, dentro de un contexto geopolítico caracterizado por bloques de poder cada vez más polarizados y, como resultado, en conflictos ideológicos, culturales y políticos (Harvey, 2003, citado en Reed, 2006, p.65).” La red entre organizaciones ha permitido la interacción e intercambio necesarios en el capitalismo global, y ha ayudado a la acumulación de capital y maximización de utilidades. En teoría, la naturaleza de este proyecto no se enfoca en la obtención de beneficios económicos sino sociales, sin embargo es importante percibir que está organizado en red. Además, siguiendo las premisas de los estudios organizacionales, reconocemos que en esta red existirán intereses políticos entre sus distintos actores, decisiones basadas en racionalidades más allá de lo funcional e interpretaciones particulares, no generalizables, al realizar la investigación. Algunas críticas relevantes a este marco interpretativo es que las estructuras de poder jerárquico en diversas organizaciones se niegan a conformarse con el nuevo papel que se les asigna en organizaciones más complejas donde interactúa el poder, conocimiento, diversas culturas, con la finalidad de alcanzar un fin. Por otro lado, el Estado no se ha podido disolver en esta

dinámica de red, sigue necesitando de decisiones centralizadas y coordinación general (Reed, 2006). La crítica anterior resulta relevante en el proyecto de JSH pues existe una organización – el ITESO - que actúa como coordinador general del proyecto, por lo que debe ejercer, en mayor por o menor medida, influencia y supervisión en las otras organizaciones del proyecto. Además, los fondos anuales que se obtienen por parte del CONACYT de Jalisco, están condicionados a cumplir objetivos definidos previamente respecto a la eliminación de la pobreza alimentaria, por lo que el CONACYT tiene poder respecto a la continuación del proyecto.

En la actualidad, de manera general, podemos afirmar que las organizaciones contemporáneas se rigen bajo nuevos paradigmas que se modifican continuamente y que les permiten seguir siendo competitivas. Clarke y Clegg (1998) definieron al concepto de paradigma como *un modelo para pensar sobre algo, un grupo de prácticas y percepciones compartidas por una comunidad que forman una visión particular del mundo, que ayudan a entenderlo y resolverlo*. Otra forma de entenderlo es como *un conjunto sistemático de valores e ideas, métodos, problemáticas y soluciones estándar que explican el mundo*. En las ciencias sociales, es común que existan diversos paradigmas para entender un fenómeno, los cuales compiten respecto a cuál de ellos explica mejor la realidad. Lo anterior conlleva a que pueden existir distintos paradigmas en las estrategias, estructuras organizacionales, valores, entre otros, de las organizaciones que forman parte de JSH; puede que existan paradigmas similares pero también contrapuestos que se puedan modificar o sean difíciles de cambiar (Clarke & Clegg, 1998). En este proyecto resulta importante reconocer como se manejan, por ejemplo cómo se resuelven o ignoran, las diferencias paradigmáticas entre las organizaciones.

Respecto a las características contemporáneas de las estrategias organizacionales, Prahalad y Hamel (1994, citado en Clarke & Clegg, 1998) consideran que nuevos medios competitivos – formas de competir derivadas de cambios tecnológicos, económicos, administrativos, entre otros - generan cambios paradigmáticos en las estrategias de las organizaciones. Los autores consideran que las estrategias de organizaciones contemporáneas, derivadas de los nuevos medios, toman en cuenta la desregulación financiera, descentralización en la toma de decisiones, nuevos competidores, el incremento de fusiones organizacionales, mayor interés por el medio ambiente, la nueva autoridad de los clientes, nuevas tecnologías digitales, nuevos bloques territoriales para hacer negocios y la competencia global. A su vez, estas nuevas condiciones globales impactan en las estructuras organizacionales pues generan:

- Desintermediación: derivado de la omnipresencia de las tecnologías de información y demanda de mayor calidad por parte de los consumidores, nuevos competidores se adhieren con facilidad al mercado. Las relaciones fijas entre organizaciones, reconocidas en décadas anteriores, se pierden.
- Desintegración: se elimina la integración vertical de las organizaciones y emergen organizaciones virtuales. Con lo anterior, nuevas alianzas comerciales que impactan los costos de transacción.
- Convergencia: Se fusionan industrias de distintos giros, lo que implica que se rompen límites antes demarcados.

Resulta relevante reconocer la llegada de organizaciones virtuales, pues éstas rompen los esquemas estructurales anteriormente establecidos. Por ejemplo, pueden existir equipos de trabajo en distintas partes del mundo que, de manera virtual, trabajen y

alcancen objetivos. Además, considero que la incorporación de nuevas tecnologías está íntimamente relacionado con la disminución en jerarquías y tamaño de una organización. En este proyecto, surgirán preguntas como: de existir una estrategia organizacional general, ¿bajo que estructura organizacional realizan sus actividades organizaciones públicas como el CIATEJ y privadas como AMDOCS?, ¿qué efecto tiene la estructura de los Bancos de Alimentos en las interacciones con la Consultora Social ProSociedad y con el ITESO?, entre otras. Por otro lado es necesario reconocer si existe flexibilidad para realizar modificaciones a sus estructuras organizacionales, de ser así necesario. En este caso, ¿es posible que las organizaciones que conforman el proyecto Jalisco sin hambre se modifiquen para alcanzar de manera efectiva sus objetivos?

Heydebrand (1989) hipotetiza que las nuevas formas organizacionales tienen un patrón identificable, particularmente como transición del capitalismo industrial a postindustrial. Para reconocer lo anterior, es importante realizar una reseña histórica para encontrar las formas organizacionales y comparar las políticas económicas. Una forma organizacional puede definirse de varias maneras, para el autor se define de acuerdo a *la estructura organizacional* que se compone de seis categorías de trabajo humano. Dichas categorías resultan útiles para recordar elementos básicos al momento de investigar las estructuras organizacionales de las distintas organizaciones que conforman JSH. A continuación se presentan las seis categorías:

1. *El tamaño de la fuerza laboral*: el tamaño de la fuerza laboral tiene consecuencias estructurales en la organización. Comúnmente, cuando las organizaciones pequeñas comienzan a crecer, pasan de estructuras simples a burocráticas (Edwards, 1979, Gordon, 1972, citado en Heydebrand, 1989). Una estructura emergente en las

organizaciones postindustriales, es la organización pequeña que es dinámica, innovadora y flexible (Heydebrand, 1989).

2. *El objeto de trabajo*: en la nueva forma postindustrial, los objetos creados por las organizaciones son primordialmente servicios y tecnologías intelectuales (Bell, 1973; Heydebrand, 1989), por lo que los consumidores se encuentran más cerca de los objetos de trabajo y se vuelven más críticos de éstos.
3. *Medios de producción*: Las herramientas, máquinas e instrumentos utilizados en el trabajo, muestran la complejidad tecnológica de las formas organizacionales. En general, los medios de producción ayudan a distinguir entre distintas etapas de producción derivadas del progreso económico en distintas etapas históricas (Heydebrand, 1989).
4. *División del trabajo*: La división del trabajo está relacionada con el grado de tecnicidad de cada área y por la coordinación de la gerencia. De acuerdo a Heydebrand (1989), las organizaciones postindustriales buscarán mayor democratización del trabajo (mayor igualdad de condiciones), eliminar la división del trabajo (Kern y Schumann, 1984, citado en Heydebrand, 1989) y formas anárquicas (Cohen, et. Al., 1972; Ehrlich, 1977, citado en Heydebrand, 1989).
5. *Control del trabajo*: La naturaleza del poder, autoridad, coordinación y control gerencial y su efecto en cómo funciona una organización.
6. *Control y posesión*: este apartado habla sobre estructuras de control específicas de las organizaciones. Por ejemplo, el control jerárquico en las burocracias, formas postburocráticas como el corporativismo tecnocrático. Particularmente, a Heydebrand (1989) le interesa la reaparición de estructuras organizacionales con elementos nuevos

como informalidad, personalismo en clan (reconocimiento de miembros del clan), cultura corporativa, entre otros.

De acuerdo a Prahalad y Hamel (1994, citado en Clarke & Clegg, 1998), las estructuras organizacionales no están dadas, se modifican de acuerdo a necesidades competitivas, no necesariamente en ventas sino en unidades de negocios, líneas de producción, redes de negocios, etc. En el caso de este proyecto, las estructuras organizacionales pueden no estar relacionadas con necesidades de negocios (o maximización de bienes), pueden modificarse para una mejor capacitación en el manejo de alimentos, para una mejor comunicación interorganizacional, para escoger de manera efectiva a los potenciales beneficiarios de los bancos de alimentos y para la capacitación de emprendedores, entre otros.

La flexibilidad para modificar las estructuras y estrategias organizacionales, particularmente en este proyecto, se relaciona con el tema de *sistemas débilmente acoplados*. Weick (1976, citado en Orton & Weick, 1990) consideraba que existía un acoplamiento débil en situaciones donde los elementos se afectaban pero mantenían su calidad de estar separados y su identidad. Por ejemplo, si se le asignara al CIATEJ la tarea de la capacitación al personal de Bancos de Alimentos para la conservación correcta de la comida, tendría una comunicación bidireccional con estos últimos, sin embargo, normalmente la estructura, estrategias y equipos de especialistas serían elegidos por CIATEJ (los expertos), independientemente de su comunicación con los Bancos de Alimentos. Sólo si existiera un cambio en el tipo de alimentos obtenidos por los Bancos, estos podrían afectar de manera directa las estrategias de CIATEJ, pero no es algo habitual. Weick (1982, citado en Orton & Weick, 1990) detalló a que se refería con que en los

acoplamientos débiles, elementos influían en otros pero conservaban su calidad de estar separados. Primero, el efecto de un elemento sobre otro era repentino (no continuo), ocasional (no constante), insignificante (no importante), indirecto (no directo) y eventual (no inmediato). El tema del acoplamiento débil resulta muy complejo, no existe una fórmula para decir si debería haber mayor autonomía de elementos organizacionales – por ejemplo, departamento o equipo de trabajo – para tomar sus propias decisiones y alcanzar objetivos específicos. Pueden existir ocasiones donde haya un acoplamiento débil por falta de una visión global y estratégica sobre cómo afecta un elemento sobre otro, por ejemplo, en este proyecto, puede que no se tenga claro que una organización dedicada a la investigación de la pobreza, tiene un gran efecto en la selección efectiva de individuos para brindarles capacitación en emprendimiento, actividad que realiza otra organización. Sin embargo, también podría suceder que un problema de una organización flojamente acoplada, no se traspase a otras organizaciones. Por lo anterior, al realizar la investigación, busco enfocarme en el análisis profundo de la(s) estrategia(s), estructuras y factores personales que afectan alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Factores individuales

Los factores individuales preestablecidos para este proyecto son de relevancia en la literatura organizacional actual por su correlación positiva con el desempeño. Sin embargo, tienen la característica de expresar resultados de manera generalizada, por lo que el desempeño, para un estudio, puede ser simplemente alcanzar las ganancias meta sin pensar en los costos de esas ganancias, los efectos en el personal, las posibles consecuencias futuras de implementar su nuevo método de trabajo, etc. Además, como en el ejemplo sobre la diferencia entre efectividad, eficacia y eficiencia, no se reconoce la

calidad (contraria a la cantidad), del desempeño y los objetivos alcanzados. Por tal motivo, el estudio de estos factores se relacionará cuidadosamente con el tipo de objetivos alcanzados, clasificándolos como efectivos, eficaces o eficientes, para, posteriormente, obtener indicadores estadísticos que reflejen correlaciones. Por otro lado, de igual o mayor importancia, se obtendrán otras posibles características individuales de los trabajadores, que se estudiarán a profundidad por métodos cualitativos, y que pueden resultar más relevantes para entender cómo se alcanzan los objetivos de manera efectiva. A continuación se presentan definiciones y estudios realizados previamente, de los factores individuales preestablecidos en el proyecto:

El *empoderamiento psicológico* ha sido definido de distintas maneras de acuerdo al autor. En este proyecto se utiliza el concepto de Spreitzer (1995) que considera al empoderamiento psicológico como la confianza que tienen los empleados sobre la importancia de su trabajo, su habilidad para completar tareas con éxito (auto-eficacia), autonomía para hacer su trabajo y confianza en que su trabajo contribuye a resultados importantes. Las personas empoderadas tienden a creer que son autónomas y causan un impacto, además es más probable que sean creativas; se sienten menos limitados que las personas que siguen reglas muy estrictas o técnicas. (Amabile, 1988, p. 1449, citado en Spreitzer, 1995). Diferentes estudios han mostrado correlaciones positivas entre el empoderamiento psicológico y un alto desempeño, p.e. Spreitzer, 1995; Hall, 2008; Tuuli y Rowlinson, 2009 y García; 2018.

La *orientación de equipo* puede definirse como la tendencia a trabajar en equipo, cooperar y reconocer las ideas y logros de los miembros del equipo. Definí la orientación de equipo basándome en el concepto “orientación colectiva” de Driskell, Salas & Hughes

(2010), que la definen como *la propensión a trabajar de manera colectiva en un contexto de equipo. Los autores crearon una escala que mide la afiliación (tendencia a trabajar en equipo) y dominancia (tendencia a imponer tus ideas)*. Me gustaría añadir el factor “reconocimiento de equipo” que defino como *la tendencia de un individuo a reconocer los logros y esfuerzos de sus compañeros de equipo*. Driskell, Salas y Hughes (2010) encontraron correlaciones positivas entre la orientación colectiva y el desempeño en equipo; considero que los resultados de su escala pueden tener el mismo efecto de manera individual. Möller y Svahn (2003) describieron que los individuos que se orientan colectivamente son más sensibles a compartir conocimiento tácito mientras que los orientados al individualismo, se enfocan más en compartir conocimiento explícito. Algunas veces, el conocimiento tácito es nombrado “el know-how” (Kothari, et. al. 2012). Se considera más importante obtener conocimiento tácito, sin embargo es más difícil de transferir. En esta investigación, el reconocer la calidad de la información que se comparte en un equipo puede ser clave para saber si se alcanzan los objetivos de manera efectiva.

La diversidad funcional puede definirse como “el grado en que los miembros de un equipo son diferentes de acuerdo a las áreas funcionales donde han trabajado la mayor parte de sus carreras.” (Bunderson & Sutcliffe, 2002, p. 878, citado en Hüttermann & Boerner, 2011, p. 833). Algunos autores sugieren que los equipos funcionalmente diversos tienden a “la integración de expertos, ser exitosos en la implementación de proyectos y acelerar el ritmo en el que se desarrollan nuevos productos.” (Eisenhardt y Tabrizi, 1995; Griffin y Hauser, 1992; Pinto et al., 1993; citado en Cummings, p. 353, 2004). Considero que una acelerada creación de productos puede involucrar un mayor intercambio de ideas para dar soluciones con mayor efectividad. Además, diversos autores han encontrado

correlaciones positivas entre la diversidad funcional y el desempeño, por ejemplo: Buyl, et. al., 2011 y Cannella, et. al., 2008, Por otro lado, de acuerdo a la “perspectiva de categorización social”, la diversidad puede interrumpir la funcionalidad de un grupo” (Tajfel & Turner, 1986, citado en Hüttermann & Boener, 2011), lo que conllevaría no alcanzar la efectividad en sus objetivos. Además, la perspectiva de categorización social propone que los individuos tienden a adjudicar características más positivas a los individuos de su propio grupo demográfico, disminuyendo las de otros (Hogg & Abrams, 1988; Turner, 1982, citado en Paludi, 2012.) Existe la posibilidad de que la diversidad funcional (de las áreas de trabajo) limite el desempeño efectivo de los miembros de un equipo, como se ha encontrado en algunos estudios, por ejemplo el de Mohr y Puck (2005). Esta ambivalencia motiva a conocer que efecto tiene la diversidad funcional en los equipos de JSH.

La motivación prosocial puede ser definida como el deseo de beneficiar a otros. Algunas de sus características son: está impulsada por la idea de ayudar a otros, sus metas están orientadas en personas externas y se enfoca en resultados futuros. (Grant & Berry, 2011.) Grant (2008) encontró que la motivación prosocial se asociaba con la mejora del desempeño laboral, mientras estuviera mediada por la motivación intrínseca. Aunque no es la finalidad de este proyecto realizar un análisis cuantitativo exhaustivo, considero útil encontrar correlaciones estadísticamente significativas entre los factores individuales, por ejemplo, entre la motivación prosocial, el empoderamiento psicológico – el cual considero se relaciona con la motivación intrínseca - y el desempeño. El concepto de motivación prosocial tiene aproximadamente diez años de desarrollo y, aunque solo ha sido utilizado prácticamente por sus creadores – Grant y Berry – me parece una posible fuente de motivación para alcanzar objetivos de manera efectiva si son de carácter social, altruista y/o humanitario, esa es la razón de añadirlo a esta investigación.

Propósito

El propósito de esta investigación está en reconocer si la(s) estrategia(s) organizacional(es), estructuras organizacionales y factores individuales son necesarios para alcanzar los objetivos de manera efectiva, de no ser así, se busca encontrar que fenómenos y características están influenciando la forma de alcanzar las metas en JSH. Lo anterior implica hacerse muchas preguntas, comenzando de manera general con: ¿Cómo es la estrategia organizacional, o estrategias organizacionales, del proyecto Jalisco sin Hambre?, ¿Cómo son las estructuras organizacionales de quienes participan en el proyecto? y ¿Qué características individuales presentan al trabajar los individuos de los distintos equipos del proyecto? Posteriormente se debe profundizar, más que describir, sobre los elementos estudiados, por lo que se hacen preguntas como: ¿la(s) estrategia(s) se crean o modifican por la(s) estrategia(s) organizacional(es)?, de ser así, ¿cómo?, ¿qué opinan los trabajadores de estos cambios?, ¿la estrategia organizacional realmente sirve de guía para realizar el trabajo o se trabaja de acuerdo a formas de trabajo particulares de la cultura de una organización? Entre otros cuestionamientos que irán surgiendo y darán lugar a profundizar sobre los elementos investigados. Por el enfoque predominantemente cualitativo, considero útil no esperar o hipotetizar sobre las características de los elementos estudiados.

Metodología

Aproximación metodológica

Para investigar los tres elementos clave de este proyecto– estrategia organizacional, estructura organizacional y factores individuales –, de una manera integral, se utilizará una **metodología mixta**, *mayormente enfocada en la metodología cualitativa*.

Reconocimiento de la(s) estrategia(s) y estructuras organizacionales

Para investigar ambos elementos se utilizarán los siguientes métodos cualitativos: *observación participante, entrevistas a profundidad y análisis de textos*. La observación se refiere a un método o técnica para la recolección de datos, sin embargo, como método científico va más allá del registro literal de los acontecimientos que se observan. Esta característica es más evidente en los métodos cualitativos pues buscan llegar a una interpretación profunda del objeto de estudio. En este caso se realizará una observación participante donde el investigador comenzará a vincularse con su grupo de estudio; es un acercamiento más natural (presencial) al objeto de estudio, que lleva a vincularse con el/los observado(s). Sin embargo, el investigador no comparte los valores y metas del grupo, sigue siendo ajeno en este sentido al estudio (Álvarez-Gayou, 2003). *La observación participante irá dirigida a reconocer el papel que se le da a la estrategia y estructura organizacional por parte de los participantes en el estudio.*

Las entrevistas en los métodos cualitativos buscan entender el mundo del entrevistado, reconociendo que significan para éste los fenómenos descritos (Álvarez-Gayou, 2003). Planeo realizar *entrevistas semiabiertas, nombrando de manera general los elementos a investigar pero dejando que los entrevistados hablen de manera natural sobre*

su opinión de la estrategia, estructura organizacional y características personales, además de poder comentar sobre cualquier situación que consideren los ha llevado a alcanzar objetivos de manera efectiva.

Por último, se realizarán análisis de textos para reconocer a que hacen referencia los documentos formales e informales relacionados con la(s) estrategia(s) y estructura(s) organizacional(es). Las formas estipuladas para trabajar – métodos, horarios, objetivos, relaciones intra e interpersonales esperadas, entre otros – servirán para realizar comparaciones entre lo descrito en el papel, las percepciones de los trabajadores y las acciones realizadas por éstos.

Medición de factores individuales: Cuestionarios

A continuación, se presentan las características básicas de los cuestionarios que miden los factores individuales seleccionados:

- Nombre de los cuestionarios: *Cuestionario de empoderamiento psicológico* (Spreitzer, 1995), *Escala de Orientación colectiva* (al cual se le añadirá un nuevo factor que se nombrará *orientación de equipo*) (Driskell, et. al., 2010) y *Escala de Motivación Prosocial* (Grant & Berry, 2008). Dichos cuestionarios deben adaptarse al español, por lo que es necesario medir nuevamente su confiabilidad y validez.
- Características estructurales: cada cuestionario utiliza una *escala Likert de 5 o 7 puntos*, aplicados en papel o encuesta electrónica. Se recolectará la siguiente información demográfica en los cuestionarios: *diversidad funcional (área donde han trabajado más años), edad, género, educación y antigüedad en su trabajo* pues podrían surgir correlaciones interesantes al analizar los datos de todos los individuos de los equipos

de trabajo. La *diversidad funcional* se reconocerá por medio del *Índice de diversidad de Blau*, que brinda un índice - entre 0 y 1 - de acuerdo a la heterogeneidad/homogeneidad de un grupo.

- Confiabilidad y validez: todos los cuestionarios muestran una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0.70 o mayor. Su análisis factorial muestra que las subescalas a medir tienen una carga adecuada con sus factores correspondientes (0.40 o más). En otras palabras, los cuestionarios han mostrado mínimos errores en su medición y las categorías establecidas en los cuestionarios son las adecuadas.
- Aplicación: los cuestionarios sobre empoderamiento psicológico, orientación de equipo y motivación prosocial, serán distribuidos en la primera interacción con los equipos, con la finalidad de tener una medida menos sesgada derivada de mi participación con los equipos.

Análisis de datos de los cuestionarios.

Análisis descriptivo para obtener media, moda, mediana, D.E. etc. Una tabla ANOVA para revisar si existen variaciones significativas, de acuerdo al índice de Blau, entre los equipos más heterogéneos y homogéneos. Análisis de confiabilidad y validez de los cuestionarios, un análisis correlacional para saber cómo se relacionan las variables entre sí y como se correlacionan con la obtención de objetivos de manera efectiva. Además, realización de análisis multinivel pues la diversidad funcional se mide de manera individual y grupal, mientras que las otras variables se miden de manera individual.

Medición de factores individuales: Entrevistas semiabiertas

Como fue explicado previamente, una entrevista semiabierta, también llamada semiestructurada, permite guiar a los entrevistados a que piensen de manera general sobre temas de interés para el entrevistador pero también permiten que los entrevistados expresen de manera abierta ideas personales sobre las respuestas dadas u otros temas que quieran expresar. Las preguntas irán orientadas a conocer las percepciones individuales respecto a su propio trabajo y alcanzar sus objetivos en el proyecto JSH, motivaciones e intereses para trabajar, entre otras preguntas que se vayan añadiendo, por ejemplo: ¿qué te motiva a trabajar en este proyecto?, ¿fuieste asignado a trabajar en equipo?, ¿normalmente trabajas en equipo?, ¿qué ventajas y desventajas le ves al trabajo en equipo?, ¿qué ventajas y desventajas consideras que existen cuando se trabaja con individuos especialistas en temas distintos al tuyo?, ¿fuieste asignado a trabajar en este proyecto o te involucraste por tu cuenta?, ¿sabías sobre el trabajo que realizas actualmente?, ¿consideras que tus aportaciones al cumplimiento de objetivos son relevantes?, ¿conoces para qué sirve el trabajo que realizas y cómo se utiliza posteriormente?, entre otras.

La información obtenida a través de las entrevistas y cuestionarios resulta útil para triangular la información obtenida. Normalmente, se entiende por triangulación la utilización de métodos mixtos – cuantitativos y cualitativos – con la finalidad de validar la información obtenida en ambos métodos o integrar nuevas ideas por la información obtenida en ambos métodos (Kelle, 2005). En este caso, se espera obtener nueva información al revisar la información obtenida por ambos métodos, de no ser así, podría

pensarse si la información se está validando o, si se contradicen los resultados, se tendrá que invalidar la información y reflexionar por las posibles causas de dichos resultados.

Población y muestra

Se pretende estudiar a toda la población del proyecto de Jalisco sin Hambre, si no es posible, se escogerá una muestra no probabilística; una selección intencionada y cuidadosa de acuerdo a las características de los trabajadores.

Resultados (esperados)

**Nota: se realizó una entrevista preliminar con el Coordinador General del Proyecto JSH, Dr. David Faust Rodríguez, quien forma parte del personal del ITESO y que brindó información general sobre la planificación del proyecto JSH, además de mostrar interés y apertura para la realización de la investigación. Su apoyo resulta fundamental pues es una de las figuras principales del proyecto, que además, ha facilitado la comunicación con otros individuos involucrados en el proyecto.*

Los resultados que se espera obtener son: reconocimiento de la estrategia organizacional, o estrategias, impacto de la estrategia organizacional para tomar decisiones, posible relación entre la estrategia y estructuras organizacionales, capacidad de flexibilidad para modificar la estrategia y estructuras organizacionales para alcanzar objetivos de manera efectiva, reconocimiento de características personales – motivaciones, autopercepciones, habilidades, intereses – que auto-perciben los trabajadores y su impacto en alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Discusión (tras la obtención de resultados)

Conclusiones (tras la obtención de resultados)

Bibliografía

- Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005). "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance" *Journal of Applied Psychology* 90 (5) 945 - 955
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Cap. 4. Métodos básicos. México: Paidós.
- Andersen, T.; Curtis, A.; Wittig, C. (2014). "Definition and theory in social innovation." Master of Arts in Social Innovation. Universidad de Danube, Krems.
- Burns, S., & Bulman, C. (2000). "Reflective Practice in Nursing: The Growth of the Professional Practitioner (2nd Ed.)" Blackwell Scientific Publications, Oxford
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of management studies*, 48(1), 151-177.
- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of management Journal*, 51(4), 768-784.

Chandler, A. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books.

Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*. HarperCollins Business, 9-59.

Conejero, E. (2015). "Un paradigma emergente: La innovación social". *3 C Empresa* 4 (1)

Cummings, J. (2004). "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization." *Management science*, 50(3), 352-364.

De Anda, J., Urrutia-De la Torre, F., Schwarzblat, M., Foust, D., Teresa, A. (2018). *Implementación de Estrategias Innovadoras para el combate a la pobreza alimentaria en Jalisco, México*. *Social Innovation Journal*, 49: Disruptive innovations.

Driskell, E., Salas, E., Hughes, S. (2010). "Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure." *Human Factors*, 52 (2) 316–328.

Drucker, P. (2017). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperCollins.

European Commission. (2013). "Guide to Social Innovation" *Regional and Urban Policy*.

Galán, J. I., & Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1234-1243.

García, B. (2018). Empowerment y resultados en ayuntamientos españoles: el papel de la orientación a la meta y bienestar de los empleados. Universitat Jaume I.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.

Grant, A., & Berry, J. (2011). "The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity." *Academy of Management Journal*, 54 (1): 73-96.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.

Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3), 323-357.

Hüttermann, H., & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.

- Kelle, U. (2005). Sociological explanations between micro and macro and the integration of qualitative and quantitative methods. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 95-117.
- Kothari, A., Rudman, D., Dobbins, M., Rouse, M., Sibbald, S., & Edwards, N. (2012). "The use of tacit and explicit knowledge in public health: a qualitative study." *Implementation Science*, 7(1), 1.
- La Jornada Aguascalientes, (2017). "No hay una política de innovación social en México" La Jornada Aguascalientes, Recuperado de: <http://www.lja.mx/2017/12/aun-una-politica-innovacion-social-en-mexico/> (Marzo, 2018)
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2005). Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures. *Long Range Planning*, 38(2), 163-182.
- Möller, K; Svahn, S. (2003). "Crossing cultural boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks. EURAM European Academy of Management Annual Conference, Milan, Italia.
- Mulgan, G. (2012). "Social Innovation Theories: Can Theory Catch Up with Practice?." In Franz Hans Werner, Hochgerner Josef, Howaldt Jürgen (Eds.), *Challenge Social Innovation* (19-42). Springer-Verlag, Berlín, Alemania.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated." The Young Foundation.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.

Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.

Paludi, M. (2012). "Managing Diversity in Today's Workplace: Strategies for Employees and Employers." ABC-CLIO. Chapter I.

Reed, M. (2006). Teorización organizacional: campo históricamente controvertido. *Tratado de Estudios Organizacionales Vol. 1. Teorización sobre el campo* (2017), 41-78.

SIFI - Social Innovation Fund Ireland, (2017). "About us" Recuperado de: <http://www.socialinnovation.ie/about-us/> (Enero, 2018)

Spreitzer, G. (1995.) "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurements and validation." *Academy of Management Journal*, 38 (5) 1442-1465

Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of construction engineering and management*, 135(12), 1334-1347.

Velasco, E. (2018). Jalisco sin Hambre quiere ampliar sus alcances. Noticias ITESO. Recuperado de: https://www.iteso.mx/en/web/general/detalle?group_id=12025966 (Enero, 2019).