



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

"Organizaciones de la sociedad civil y sus lógicas institucionales"

Tesis que presenta:

Erika Serratos Garduño

Matrícula:
2193801448

**Para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales**

Directora:

Dra. María Teresa Magallón Díez

Jurado:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Pedro Constantino Solís Pérez

*Vo. Bo. D.
J.M.
18-mayo-2022*

Ciudad de México, marzo 2022

Agradecimientos

Este singular trayecto ha estado lleno de experiencias, pero sobre todo, he contado con el apoyo y compañía de personas a quienes no puedo dejar de agradecer por su cariño, orientación e impulso para concluir este proyecto.

Es mi deseo agradecer:

Al Posgrado de Estudios Organizacionales por darme la oportunidad de ser estudiante de su programa, pero sobre todo por darme las herramientas para cumplir con esta meta profesional.

A mi directora de tesis, la Dra. María Teresa Magallón Díez por compartir su experiencia, conocimiento, tiempo, por su compromiso, paciencia y entusiasmo al guiar este trabajo. Mi infinito agradecimiento por confiar en mí.

A mis lectores, la Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez y el Dr. Pedro Constantino Solís Pérez por sus comentarios y tiempo brindado.

A ti, un especial y cariñoso agradecimiento por tu apoyo incondicional durante tantos años, por ser un compañero de vida excepcional, por impulsarme, por siempre tener las palabras adecuadas en los momentos difíciles durante este recorrido, por las pláticas interminables, por acompañarme en esas noches de desvelo y momentos de angustia. Gracias por ser parte de este proyecto con tus consejos, por leer mis escritos y por tus observaciones.

A Leticia, Miguel, Cinthya, Miguel, Leo, Vane, Nico, Paco, Sel y Diego, mi familia, que siempre han estado conmigo y a quienes les tocó entender el porqué de mi ausencia. Gracias por su apoyo incondicional y por su comprensión, por su paciencia en esos momentos tan estresantes para mí y por su cariño. Eternamente agradecida de tenerlos en mi vida, a todos y cada uno de ustedes.

A los compañeros de generación, en especial a aquellos que desde el primer día decidieron trabajar en unidad. José, gracias por todo el apoyo y por compartir tus conocimientos. Lilia, Ricardo y Yeni, a ustedes un especial y cariñoso agradecimiento por saber hacer equipo en los momentos difíciles, por tantas risas y consejos que aligeraron el camino, pero sobre todo, gracias por su amistad.

A Rocío, por tus consejos y por impulsarme a adentrarme en esta aventura. Gracias por esta amistad de tantos años.

A Lucy, por tu apoyo, tu tiempo y por tu colaboración desinteresada. Gracias por escuchar y hacer equipo en aquellos momentos difíciles y por esta amistad de tantos años.

Índice

Introducción	1
I Problema de investigación	4
1. OSC en México	4
a) Evolución histórica	22
b) ONG, OSC, Tercer Sector en México	26
c) Problemática y crítica a la que se enfrenta el sector de las OSC	29
d) OSC frente a la 4T	42
2. Objetivos de la investigación	51
3. Revisión del Estado del Arte: OSC desde los Estudios Organizacionales	52
4. Pregunta de Investigación	65
a) Pregunta General	65
b) Preguntas Específicas	65
II Marco Teórico	66
1. Organizaciones Híbridas	66
2. Lógicas Institucionales	76
3. Organizaciones Híbridas y Lógicas Institucionales como referentes teóricos para analizar el caso de “La Estancia” como OSC	86
III Metodología	94
1. Diseño cualitativo	95
2. Estudio de caso	100
3. Técnicas para la recolección de información	105
a) Estrategia metodológica	108
b) Construcción de instrumentos de recolección de información	111
4. Delimitación del estudio	114
a) Selección de la organización	114
b) Selección de los informantes	115
IV Estudio de caso “La Estancia”	116
1. Características de la organización bajo estudio	116

a) Historia y contextualización de la organización	116
b) Figura jurídica de la organización	120
c) Servicios que presta la organización y programas institucionales	121
d) Estructura de la organización	123
e) Cambios significativos de la organización	131
2. Trabajo de campo	143
2.1 Diseño metodológico	143
2.2 Recolección de información	144
a) Entrevista semiestructurada	144
b) Revisión documental	144
2.3 Análisis e interpretación de la información	145
2.3.1 Organizaciones híbridas	148
a) Multiplicidad de lógicas	149
b) Lógica social	155
c) Lógica burocrática	160
d) Lógica económica	164
e) Híbrido disidente	169
f) Diferenciación/Integración de lógicas	173
g) Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas	177
2.3.2 Lógicas institucionales	182
a) Lógica central	184
b) Comportamiento a partir de los valores de las lógicas	188
c) Atención a partir de intereses de la organización	198
d) Atención a partir de intereses de los colaboradores	203
e) Centralidad/Compatibilidad de lógicas	207
2.4 Resultados de la investigación	213
Reflexiones finales	273
Referencias	276

Organizaciones de la sociedad civil y sus lógicas institucionales

Introducción

Desde 1970 se presentó un giro en la economía y en la política hacia el neoliberalismo*. En donde la dignidad y la libertad, son conceptos básicos e importantes que el neoliberalismo se apropia, con la finalidad de crear una idea falsa de lo que el neoliberalismo puede “ofrecer”. Es decir, se maneja bajo la premisa de creación de riqueza y, por lo tanto, para el progreso del bienestar. México fue uno de los países que rápidamente cayó en la trampa de la espiral en crecimiento del neoliberalismo, lo que trajo fuertes consecuencias en materia de desigualdad y pobreza, entre otras. Este efecto no solo se dio en nuestro país, sino que a nivel mundial el neoliberalismo se ha apropiado de todo, y dentro de su lógica, todo es una mercancía, incluyendo las personas, que han caído en la dinámica de circulación de capital para generar plusvalía que es, generar necesidades y mercancías para cubrirlas.

En México, la deuda social del Estado con la mayoría de la población mexicana se disparó de manera dramática, al menos de manera exponencial, en los últimos 30 años. La brecha de la desigualdad es insultante, la incertidumbre laboral es cotidiana, la población de pobreza aumenta todos los días, el incremento e impunidad del crimen organizado parece imparable, los servicios educativos y de salud pública están rebasados y colapsados, por mencionar sólo algunos.

Existen tres poderes en el mundo (Toledo, 2015) poder político; poder económico y poder social o ciudadano. Es evidente que los tres poderes están íntimamente ligados, sin embargo, el que parece estar cobrando mayor importancia dadas las movilizaciones de resistencia y proyectos alternos, es el poder social, pues este poder es la fórmula

* El neoliberalismo, teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre mercado desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio. (Harvey, 2007, p. 6)

para la transformación. Por tanto, parece que la única manera de contrarrestar la situación generada por el neoliberalismo, es tomar cartas en el asunto.

Desde este poder social, en todo el mundo las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, han coadyuvado a la restructuración, elaboración e implementación de políticas sociales, luchan por transparentar y obligar a los gobiernos a rendir cuentas del uso de los fondos públicos, evidencian la falta de atención, muchas veces desdén, del gobierno sobre temas que generan o afectan a las poblaciones vulnerables. La evaluación y propuestas de cambio a las políticas sociales es resultado natural de la cercanía, en muchos casos, con las poblaciones objetivo, que les permite experimentar y monitorear la aplicación de dichas políticas.

La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil, tienen un trabajo reconocido durante años e inclusive décadas, y es muy importante reconocer que con ese trabajo han sido capaces de acercarse a poblaciones vulnerables, ganarse su confianza y conocer las situaciones y problemáticas de forma profunda. Un ejemplo de ello es Casa de la Amistad que es una OSC que apoya a niños con cáncer, ha trabajado tan intensamente que colabora con 19 Hospitales en 16 estados de la república y 8 hospitales de la Ciudad de México, dando apoyo al 30% de los niños atendidos por el sector de salud pública (Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, s.f.). Otro ejemplo ampliamente conocido es el Albergue de Migrantes Hermanos en el Camino, que apoya a por lo menos 20000 migrantes al año (Albergue de Migrantes Hermanos en el Camino, s.f.).

Cabe mencionar, que el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil no es solamente brindar los recursos, herramientas y elementos necesarios en apoyo a sectores vulnerables. Es importante hacer énfasis en que el trabajo más valioso que tienen estas organizaciones es el acompañamiento que brindan a los sectores desprotegidos con el fin de poder paliar sus necesidades inmediatas y de ser posible, resolver estas necesidades, no solo con recursos económicos sino con todo el procedimiento y conocimiento que cada organización ha adquirido con el tiempo.

Es por ello que es sustancial abordar el tema de las organizaciones de la sociedad civil y hacer una revisión de su desarrollo, analizar las cifras significativas en su actuar y

determinar las nuevas posibilidades o los cambios requeridos dentro y fuera de ellas, para así poder participar en este nuevo proceso contextual del que sin duda son actores importantes ya que atienden problemáticas a nivel nacional, ruta necesaria para reflexionar sobre su compleja naturaleza organizacional, y cómo ésta determina sus procesos, sus decisiones, para además enfrentar el reto de luchar o conciliar con sus lógicas internas, empapadas por la lógica económica externa.

Al margen del contexto y de la lógica de servicio, por parte de las organizaciones que brindan beneficios a terceros, existe una lógica económica empresarial al interior de algunas de estas mismas organizaciones que pueden representar un punto de tensión y conflicto porque encuentran la manera de trabajar en conjunto por la supervivencia de la organización. Por tanto, este trabajo se vuelve interesante porque analiza cómo a partir del contexto, las organizaciones se adaptan, aunque para ello tenga que hacerlo mediante diversas lógicas conviviendo dentro de la organización: una lógica social, una lógica burocrática junto con una lógica económica empresarial, convirtiendo así a este tipo de organizaciones, en organizaciones híbridas, por la multiplicidad de lógicas que utilizan para adaptarse a los retos contextuales.

Uno de los objetivos de este trabajo es visibilizar las medidas, prácticas, acciones y decisiones que pueden llegar a tomar los individuos que convergen en una organización que brinda beneficios a terceros, a partir de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una organización de la sociedad civil. Entonces la pregunta general a responder es: Por la manera en la que se constituye la OSC a estudiar, y partiendo de la multiplicidad de lógicas institucionales ¿puede ser definida como una organización híbrida? Lo cual se analiza desde el enfoque teórico de organizaciones híbridas y lógicas institucionales.

La estructura del presente trabajo se conforma primeramente por el planteamiento del problema de investigación, para esto es importante conocer la historia de las organizaciones de la sociedad civil, así como los grandes problemas que enfrentan y la relación que mantiene actualmente con el gobierno, para después hacer un recorrido de los temas que se han estudiado en los últimos años, respecto a las organizaciones de

la sociedad civil desde los Estudios Organizacionales. Esta búsqueda deja entrever la actualidad del tema así como su pertinencia.

Posteriormente se plantea la pregunta general de investigación, seguido por el marco teórico, en el que se muestran los fundamentos de lógicas institucionales y organizaciones híbridas como elementos que guían el estudio, para continuar con la metodología empleada en esta investigación. Consecutivamente se muestran las características del estudio de caso, el cual se concentra en una organización de la sociedad civil, específicamente una Institución de Asistencia Privada IAP, con un modelo de atención asistencial que brinda apoyo a personas migrantes nacionales que no gozan de buena salud. En este mismo capítulo se muestra de qué manera se realizó el trabajo de campo, se especifica cómo se realizó el análisis de la información que se obtuvo y se finaliza el capítulo explicando los resultados de la investigación. En el último capítulo se culmina exponiendo las reflexiones finales de esta investigación.

I Problema de investigación

1. OSC en México

En México, convergen muchas culturas, cada una con sus usos y costumbres, y con una forma de organización social y económica independiente, esto último hasta el punto en el que el neoliberalismo lo permite, pues es innegable, que en este mundo global todas las naciones comparten un sistema económico -no porque sea el único, pero sí el que ha sido adoptado por casi todos los países del mundo-. El que se esté en un mundo global en el que como países se comparten muchas cosas, significa que como nación se tienen peculiaridades similares entre países, entre estas características se encuentra el derecho a respetar y ser respetado, en cuanto a las políticas de gobierno y las formas internas de organizarse; así como los derechos ciudadanos que permiten asociarse libremente para realizar actividades dentro de lo legal, y que al menos, este derecho existe en países de América Latina, siendo un derecho constitucional en México.

Enmarcado en este derecho, es que en el propio Estado y desde el Estado, se conjugan instituciones, órganos autónomos, organizaciones centralizadas y descentralizadas, a todos los niveles de gobierno, dada la multiplicidad de áreas en que interviene, lo cual, depende de la orientación política e intensidad ideológica del gobierno y el grado de responsabilidad social que se asuma dentro del proyecto de desarrollo gubernamental. Sin embargo, no solo desde el Estado existen organizaciones con diferentes objetivos, existen muchas otras con fines lucrativos y también con fines no lucrativos, estas últimas son conocidas como organizaciones de la sociedad civil, OSC.

Las OSC tienen su origen en la sociedad civil organizada como fenómeno con mucha tradición, presente en todas las sociedades del mundo, no obstante, parte de su tradición radica en que socialmente se le atribuye una generalización equivocada, esto es, se cree que todas las organizaciones del sector implementan una postura contra el sistema que se encuentra vigente en el contexto en que se desarrollan, sin embargo, aunque no todas las organizaciones necesariamente están contra el sistema, existe quienes sí lo están, por ejemplo, los movimientos de guerrilla y algunos movimientos políticos, pero esta no es una característica general y mucho menos la creencia de que con el trabajo de las OSC se intenta tomar el papel del Estado, o anular el mercado, por el contrario, la gran mayoría intentan obtener beneficios tanto del mercado como del Estado para mejorar el sector social que atienden (Olvera, 2000).

Aunque es una realidad que las primeras organizaciones que existieron a partir de la iniciativa social, fueron asistencialistas enfocadas a la caridad, que contaron en su momento con gran apoyo por parte del Estado, otras iniciativas organizadas rechazaron este modelo (Tapia, 2010), creando así una diversidad de organizaciones alternativas a la forma de atención asistencialista, lo que hoy en día distingue al sector de las OSC por la diversidad de figuras jurídicas que existen y que se describen más adelante.

Otra creencia errónea respecto al papel de las OSC, es que representan a toda la sociedad. Esta idea es equivocada ya que en primer lugar las organizaciones de la sociedad civil no tienen la capacidad de representar a toda la sociedad y los diversos intereses que ello implica, así como tampoco, persiguen intereses que sean de importancia para toda la sociedad. Y en segundo lugar, las OSC son actores que están influenciados o cooptados por los intereses de sus donantes, benefactores o

financiadores, así como de sus actores, por lo que estas organizaciones no son neutrales, ni apolíticas, ni cuentan con legitimidad suficiente (Díaz et al., 2020), lo que significa que, en este sector, cada organización persigue sus propios intereses, los cuales están plasmados en el objeto social, y en la obtención de recursos para darle continuidad tanto a la misión y objeto social, como para que cada organización pueda garantizar la supervivencia y permanencia en el tiempo.

Estas OSC cuentan con elementos característicos que las distingue como sector, algunas de estas características son: ser organismos no lucrativos, no necesariamente deben estar constituidas legalmente o contar con una figura jurídica, no forman parte de la estructura del Estado, no buscan un beneficio propio, sino el beneficio de terceros, se manejan de manera autónoma –aunque existen organismos a nivel federal y local que las regulan, si es que cuentan con alguna figura jurídica-, y cuentan con personal voluntario, entre otras características, (Chávez, & González, 2018). Eso las convierte en objeto de investigación interesante para los Estudios Organizacionales, porque más allá de pertenecer a un sector social con sus características: multitemático y multidiversas con su propia fragmentación, se distinguen del sector gubernamental y empresarial, cuentan con sus propias particularidades como la estructura, elementos simbólicos, aportes sociales, desarrollo y cercanía con la sociedad, además de tener su propia forma de gestión a partir de las características del contexto, las lógicas que al interior de las organizaciones coexisten y las estrategias de sus actores. Es decir, que estos elementos propios del sector de las organizaciones de la sociedad civil, son elementos que reconocen los Estudios Organizacionales y que han sido estudiados en esta disciplina.

Enfocándose en este sector de la sociedad civil organizada y en la historia del concepto en México, se puede mencionar que existe una historia relativamente nueva que se origina en los movimientos sociales, los cuales se recrudecieron y fueron visibles en los años 60's, a partir del movimiento estudiantil de 1968, seguida por la guerrilla en los años 70's. Se habla que en los años 80's las organizaciones se caracterizaban por participar en momentos coyunturales, pero en los años 90's, se da la tendencia de asociarse de forma permanente y generalmente, centrando su objetivo en la lucha por la democracia (Natal & González, 2003; Johansen et al., 2019).

A partir de los años 90's, no solo se da la agrupación de la sociedad en OSC, sino que empieza a darse una asociación y colaboración entre las propias organizaciones de la sociedad civil, creando así, redes que tenían la intención de conseguir más fuerza como sector para impulsar causas sociales, dejando atrás la forma de trabajo local y a pequeña escala (Zarco et al., 2020). Estas redes lograron involucrarse como sujetos sociales en diversos procesos que implicaba relacionarse con otros grupos sociales y con el gobierno mismo. Lo que significó que estas redes debían tener una forma de trabajo y de estructura que a simple vista parecería que divide el sector, no obstante, lo que se logró, fue diversificar la atención.

Antes de entrar en la clasificación que existe en México respecto a las organizaciones de la sociedad civil, es importante retomar lo que Hall (1996) señala respecto a la categorización o tipología de organizaciones, con la intención de agruparlas y clasificarlas, "...las organizaciones tienen un conjunto de características comunes que las hace sujetos distintivos de estudio... Las distinciones que por lo regular hacemos entre las organizaciones... son construcciones sociales." (p.39). Así como estas organizaciones de la sociedad civil forman parte de una tipología, constructo de la sociedad con base en los objetivos que persiguen estas organizaciones, asimismo, dentro de estas organizaciones existe otra clasificación o tipología, que se fundamenta de acuerdo al modelo de atención, objeto social y la forma en la que están constituidas legalmente.

Una vez aclarado que dentro del sector de la sociedad civil organizada existe una tipología dentro de las OSC que las clasifica de acuerdo a la figura legal o personalidad jurídica que las representa, en México el sector de las OSC legalmente reconoce a: Asociaciones Civiles (AC); Instituciones de Asistencia Privada (IAP); Asociaciones de Beneficencia Privada (ABP); Fundaciones; Instituciones de Asistencia Social Privada (IASP); Instituciones de Beneficencia Privada (IBP); Sociedades Civiles (SC); entre otras (Salazar et al., 2016; Carrillo et al., 2019; Muñoz, 2014), siendo las AC las más comunes a nivel federal, seguido por las IAP. Sin embargo, no todas las organizaciones de la sociedad civil necesariamente están constituidas legalmente o tienen que hacerlo, existen muchas organizaciones que por su forma de trabajar no necesitan una figura jurídica que las represente, y no por ello son excluidas del sector de las OSC, aunque

el estar constituidas, registrarse en instancias de gobierno y cumplir con ciertas obligaciones, en algunos casos, les puede traer beneficios, por ejemplo, al estar registradas como donatarias autorizadas y pagar impuestos por ello, puede atraer más recursos a la organización, ya que estos recursos pueden ser deducibles de impuestos. Por otro lado, cada una de estas figuras jurídicas, debe cumplir con las obligaciones y requerimientos que determine la entidad federativa donde se encuentre la organización, (Johansen et al., 2019).

Existen instancias de gobierno federal y locales que se encargan de regular y/o de llevar un registro de las organizaciones. En el país a nivel federal las instancias más reconocidas son: el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), que registra a todas las organizaciones que cuentan con una figura jurídica, es decir, que están constituidas legalmente, que forman parte del sector no lucrativo, y que cumplan ciertas características propias del sector. Una vez que son registradas, Indesol otorga como comprobante la Clave Única de Inscripción (CLUNI). El Servicio de Administración Tributaria (SAT), que registra a todas las OSC que sean donatarias autorizadas; y el INEGI, que tiene un registro más amplio, en el que se consideran organizaciones que no necesariamente, pertenecen al sector de las OSC. Tomando como base los datos del Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en México, hasta marzo de 2020, existen 42839 organizaciones consideradas como OSC, siendo las IAP y las AC las que encabezan la lista del sector. En la Tabla 1 se muestra con más detalle el número de organizaciones de la sociedad civil que cuentan con una figura jurídica del sector que brinda beneficios a terceros y en la Tabla 2 se muestra el número total de organizaciones que conforman el sector.

Legalmente las organizaciones de la sociedad civil deben apegarse a un marco jurídico que las influye, respalda y regula, resaltando que por la amplitud del marco jurídico y la relativa novedad de este rubro es que muchas de estas normas o leyes no se han homologado, creando confusión entre las OSC respecto al cumplimiento con cada una de estas normas. Algunas de las leyes que determina el actuar del sector de las OSC (Nieva & Guadamuz, 2015; Zarco et al., 2020), son el Código Civil; Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil

(LFFAROSC) –conocida en el sector como la Ley de Fomento-; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Ley de Impuesto sobre la Renta –para donatarias autorizadas- y Ley de Transparencia. Siendo la Ley de Fomento la que tiene gran importancia para el sector, ya que determina las actividades, derechos y obligaciones que pueden y deben realizar las organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 1. Número de OSC con figura jurídica en México hasta marzo 2020

OSC según su figura jurídica	No. de organizaciones
Asociaciones Civiles (AC)	40778
Instituciones de Asistencia Privada (IAP)	1178
Sociedades Civil (SC)	347
Asociaciones de Beneficencia Privada (ABP)	120
Instituciones de Beneficencia Privada (IBP)	46
Instituciones de Asistencia Social Privada (IASP)	14
Otras	356
Total	42839

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Gobierno de México, 2020)

Tabla 2. Número total de organizaciones que conforman el sector hasta 2018

Composición del Tercer Sector 2018				
Tercer sector	Tipo de asociación	Número de	Número de asociaciones	%
Sector Filantrópico o Instituciones de Servicios a Terceros	OSC donatarias Total		8,618	
	OSC con Cluni Total		41,114	
	OSC con Cluni activa		24,634	
	OSC con Cluni inactiva		16,480	
	OSC con Cluni y Donataria		5,571	
	Total de OSC con Cluni y Donatarias		44,161	76.64
Asociaciones de autobeneficio	Sindicatos, federaciones y confederaciones		3,582	6.22
	Colegios de profesionistas		467	0.81
Asociaciones religiosas	Asociaciones religiosas		9,285	16.11
Partidos y organizaciones políticas	Organizaciones políticas		130	0.23
	Total		57,625	100

Fuente: Cemefi, 2019

Históricamente (Zarco et al., 2020; Chávez, & González, 2018), esta Ley de Fomento nace en 1995 como propuesta del sector de las OSC, pero no es hasta 2004 que es aprobada. Esta Ley de Fomento nace a partir de la iniciativa, organización y colaboración de diversas OSC en respuesta a que la Ley de Impuesto sobre la Renta en 1989 (Tapia, & Verduzco, 2015), tiene reformas en las que se deja de considerar a las OSC como personas morales no lucrativas, lo que significa que deben pagar impuestos como cualquier organización empresarial con fines de lucro. Ante esta reforma era necesario crear un marco normativo que además de hacer la distinción entre las personas morales con fines lucrativos y las que no tienen esta finalidad, pudiera fortalecer al sector de las OSC, pero sobre todo, para que fueran reconocidas formalmente como entidades de interés público (Zarco et al., 2020).

La Ley de Fomento es un gran logro para el sector de las organizaciones de la sociedad civil, ya que por primera vez existe una ley que no regula en sentido estricto a las organizaciones, sino a las actividades que estas realizan, respetando el derecho de asociación y autonomía de las OSC. Dentro de la Ley de Fomento se establecen diversos temas que involucran a las organizaciones de la sociedad civil, algunos de los temas que aborda esta Ley son: derechos; obligaciones; actividades; así como la creación de organismos e instrumentos para el fomento de las actividades de las OSC (Chávez, & González, 2018); entre otros temas. Estas actividades, derechos y obligaciones, se muestran en la Tabla 3.

En cuanto a las actividades que realizan las OSC, como se observa en la Tabla 3, son variadas, no obstante, estas deben de estar siempre dentro de la legalidad, excluyendo el autobeneficio. Asimismo (Chávez, & González, 2018), las organizaciones que se identifican jurídicamente como IAP y como IBP, no solo deben estar dentro del marco de la Ley de Fomento, además deben apegarse al marco regulatorio por parte de la Junta de Asistencia Privada, quien es una instancia de gobierno que se encarga de las organizaciones que brindan servicios asistenciales.

Tabla 3. Actividades, derechos y obligaciones de las OSC

Actividades

- Asistencia social
- Apoyo a la alimentación popular
- Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana
- Asistencia jurídica
- Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- Promoción de la equidad de género
- Servicios para la atención a grupos con discapacidad
- Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural
- Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos
- Promoción del deporte
- Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud
- Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- Participación en acciones de protección civil
- Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social

Obligaciones

- Las OSC's no persiguen fines de lucro ni proselitismo político-electoral, partidista o religioso.
- Entre los directivos de las OSC y los servidores públicos no deben de haber relaciones de interés o nexos de parentesco.
- Para acceder a financiamiento público que otorgue la APF, las OSC deben:
 - Estar inscritas en el Registro Federal de las OSC (RFOSC),
 - Contar con órganos de dirección y de representación,
 - Tener un sistema de contabilidad aceptado,
- Proporcionar la información que les sea requerida por la autoridad competente sobre sus programas, objetivos, estatutos, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales y extranjeras, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban.

Derechos

- De participar en la planeación, ejecución, seguimiento de las políticas y consulta instaurados por la Administración Pública Federal (APF) relacionadas con las actividades de la Organización.
- De acceder a estímulos económicos como: incentivos fiscales, apoyos económicos y administrativos, recibir donativos y aportaciones, además de no ser contribuyentes del Impuesto sobre la Renta (ISR)
- De participar en los mecanismos de contraloría sociales
- De recibir asesoría capacitación para el mejor cumplimiento de sus actividades
- De coadyuvar con las autoridades competentes en la prestación de servicios públicos relacionados con sus actividad

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018)

Respecto a las obligaciones que tienen las OSC, se señala la transparencia de los recursos y comprobación de gastos que se obtienen para realizar las actividades de estas organizaciones. Este tema es de suma importancia, porque es bien sabido que en México, la sociedad en general no tiene confianza en las OSC, debido a que la corrupción es un tema que ha penetrado en todos los sectores de la sociedad, pues son varios los casos de presunta corrupción en donde al parecer se han utilizado diversas organizaciones -GONGO, OSC, Universidades, etc.-, para desviar fondos públicos. Los mecanismos utilizados en el saqueo de fondos son variados y la mayoría de las veces resultan intrincadas redes difíciles de auditar. Algunos ejemplos emblemáticos son: La Estafa Maestra y el caso de la Fundación “Juntos Podemos” dirigida por Josefina Vázquez Mota.

En la denominada “Estafa Maestra” presuntamente intervinieron diversos organismos gubernamentales, Universidades y organizaciones. Diversos organismos Gubernamentales como la SEP, SEDESOL, PEMEX se encuentran envueltos en acciones fraudulentas por más de 7 mil millones de pesos desde el año 2010, (Castillo et al., 2018). Las dependencias gubernamentales otorgan fondos a las Universidades y estas contratan organizaciones fantasmas para ciertos servicios que no se llevan a cabo. Estos delitos han sido denunciados por diversos medios e inclusive por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), pues la estafa maestra aunque empezó a ser documentada y revisada en 2013, existen registros del desvío de fondos en 2010 (Animal Político, 2017).

El caso de la fundación “Juntos Podemos” de Josefina Vázquez Mota, trata del presunto desvío de fondos públicos a través de fideicomisos y diversas fundaciones tanto de México como extranjeras. Con el objetivo de ayudar a ciudadanos mexicanos en el extranjero “Juntos Podemos” recibía recursos por medio de un mecanismo bastante intrincado que involucra, por lo menos, a fundaciones privadas norteamericanas y a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) por medio del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Algunas de las anomalías que ha encontrado la Auditoría Superior de la Federación (ASF) respecto a esta Fundación que ha recibido más de mil millones de pesos, son el “Incumplimiento de metas, convenios que no fueron reportados, falta de

acreditación de seguimiento a los mismos, carencia de los recibos de las organizaciones que fueron apoyadas y problemas en el sistema de control del programa...” (González, 2017).

Por ello, y con mayor razón, las OSC están obligadas a rendir cuentas y transparentar los recursos, lo cual, además de fomentar la confianza social, habla de un modelo eficiente por parte de las OSC, lo cual se espera sea un motivo de oportunidad para el sector (Chávez, & González, 2018; Muñoz, 2014). La manera en que estas organizaciones están obligadas a transparentar e informar sobre sus recursos, es a través de informes y reportes directamente a los donantes, pero además las organizaciones que son donatarias autorizadas deben presentar anualmente una declaración ante el SAT, informando los ingresos y egresos que realizaron, así como el destino de los recursos, aunado a esto, deben presentar un informe de transparencia, el cual debe estar a disposición del público en general. Ante tantos requisitos legales, pero sobre todo fiscales, las organizaciones de la sociedad civil, son tratadas y consideradas como cualquier organización moral, es decir como empresas, orillándolas forzosamente a adoptar, comportarse, cumplir y apegarse a una lógica económica empresarial y burocrática, al menos en un área administrativa de la organización que incluso requiere personal especializado en el tema para dar cumplimiento a todos los requerimientos gubernamentales -legales y fiscales-.

La manera en que la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil obtienen fondos y recursos para poder operar y brindar servicios, no solo en México sino en el mundo, es buscando el financiamiento de sus programas de atención y servicios a través de apoyos, estímulos, donaciones en especie o efectivo ya sea a través de programas y convocatorias, nacionales e internacionales o a través de apoyos directos (Chávez, & González, 2018; Ablanedo, 2009; León & Palma, 2009; Folger, 2020). Estas organizaciones recurren fundamentalmente a tres principales fuentes de ingresos estos son: recursos privados, recursos o donativos públicos y autofinanciamiento. La primera fuente, los recursos o donativos privados de personas físicas y morales -empresas y/o fundaciones-, de los cuales existen dos formas de asignar y/o acceder a estos recursos privados, esto puede ser de forma directa a un beneficiario individual y la segunda

forma, es a través de un circuito formal, en el que a cambio se otorga un recibo deducible de impuestos* “...los recursos más cuantiosos que llegan mediante donativos privados a las OSC no sean los que aportan las personas de manera informal, sino los que aportan por vía formal, particularmente las empresas, y que sí se deducen de impuestos.” (Ablanado, 2009, p. 13).

La segunda fuente de ingresos es a través de recursos o donativos, subsidios y contratos públicos, es decir, recursos de cualquier orden de gobierno; y por último, la tercera fuente el autofinanciamiento, estos son, los recursos que generan las propias OSC, estos pueden ser, a través de cuotas que aportan sus miembros, así como la realización de actividades económicas -como la prestación de servicios o venta de artículos- cuotas de recuperación –que se cobran a los beneficiarios- (Ablanado, 2009; Villalobos et al., 2007; León & Palma, 2009).

Aunque la mayoría de las OSC no solo en México sino en el mundo, generalmente suelen financiarse mediante una combinación de las tres fuentes, existe una tendencia que ha ido creciendo desde hace más de una década, respecto al autofinanciamiento, debido a la reducción del financiamiento tanto de los recursos públicos como privados, (Ablanado, 2009; Villalobos et al., 2007; Chávez, & González, 2018; Alternativas y capacidades, 2020b; León & Palma, 2009), aunque en el pasado, de acuerdo al estudio realizado por la Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe (2014), en el mundo y especialmente en la región de América Latina, el financiamiento de estas organizaciones dependía de los fondos provenientes del Estado, e incluso se llegó a una dependencia excesiva del financiamiento de los

* “...se piensa que los contribuyentes que otorgan donativos lo hacen para evitar cumplir con sus obligaciones fiscales. Sin embargo, los donativos otorgados por las personas físicas y morales a las donatarias autorizadas no sustituyen el pago de impuestos, pues la deducción se realiza sobre la base gravable utilizada para calcular los impuestos a pagar. Si bien la existencia de donativos deducibles de impuestos tiene un costo fiscal que absorbe el gobierno, éste sólo representa una parte del total de recursos donados por los contribuyentes a la sociedad. En particular, el costo fiscal es equivalente al porcentaje de impuesto sobre la renta (ISR) que se pagaría sobre la cantidad que suma el donativo. En este sentido, mientras que el gobierno deja de percibir, vía impuestos, la tasa aplicable al ISR sobre el total del donativo (cantidad que transfiere indirectamente a las donatarias), las organizaciones sin fines de lucro que trabajan por causas de beneficio social, y que están autorizadas para expedir recibos deducibles de impuestos, reciben del donante más de tres veces del impuesto que originalmente pagaría el contribuyente. De ahí que sea falaz pensar que la deducibilidad constituye un mecanismo de elusión o evasión fiscal.” (Villalobos et al., 2007, pp. 17-18)

gobiernos nacionales y locales. No obstante, actualmente a nivel mundial “...el 36 % del financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil provienen de fondos públicos... En México es del 8 % aproximadamente...” (Ramos & Ávila, 2019), esto significa que los recursos que reciben las OSC por parte de las dependencias públicas realmente es muy bajo, por lo que estas organizaciones han tenido que recurrir o combinar otras fuentes de financiamiento.

Tabla 4. Comparación de financiamiento México y otros países

Estructura financiera comparativa de las OSC			
	MÉXICO	PROMEDIO DE 34 PAÍSES	DIFERENCIAL EN PUNTOS PORCENTUALES
Ingresos provenientes de recursos públicos	9%	36%	-27
Ingresos provenientes de recursos privados externos	38%	14%	24
Ingresos autogenerados	53%	50%	3

Fuente: Chávez & González, 2018, p.67

Aunque existe la creencia de que las OSC logran el financiamiento de sus proyectos, programas y actividades, solamente con donativos ya sea a través de recursos económicos o en especie que otorgan las personas, las empresas, las fundaciones o los gobiernos tanto locales como nacionales y extranjeros, estos donativos tan solo representan una pequeña parte de los recursos que perciben estas organizaciones, pues “sólo dos de cada 10 pesos provinieron de donativos, mientras que el resto se obtuvo de otras fuentes” (Johansen et al., 2019). Como ejemplo se presenta la información de 2015 en la Tabla 5 y la Gráfica 1, respecto a los ingresos de las OSC en México, en el que se desglosa el financiamiento otorgado por las tres diferentes fuentes: recursos privados, recursos o donativos públicos y autofinanciamiento.

Tabla 5. Distribución de los ingresos de las donatarias autorizadas

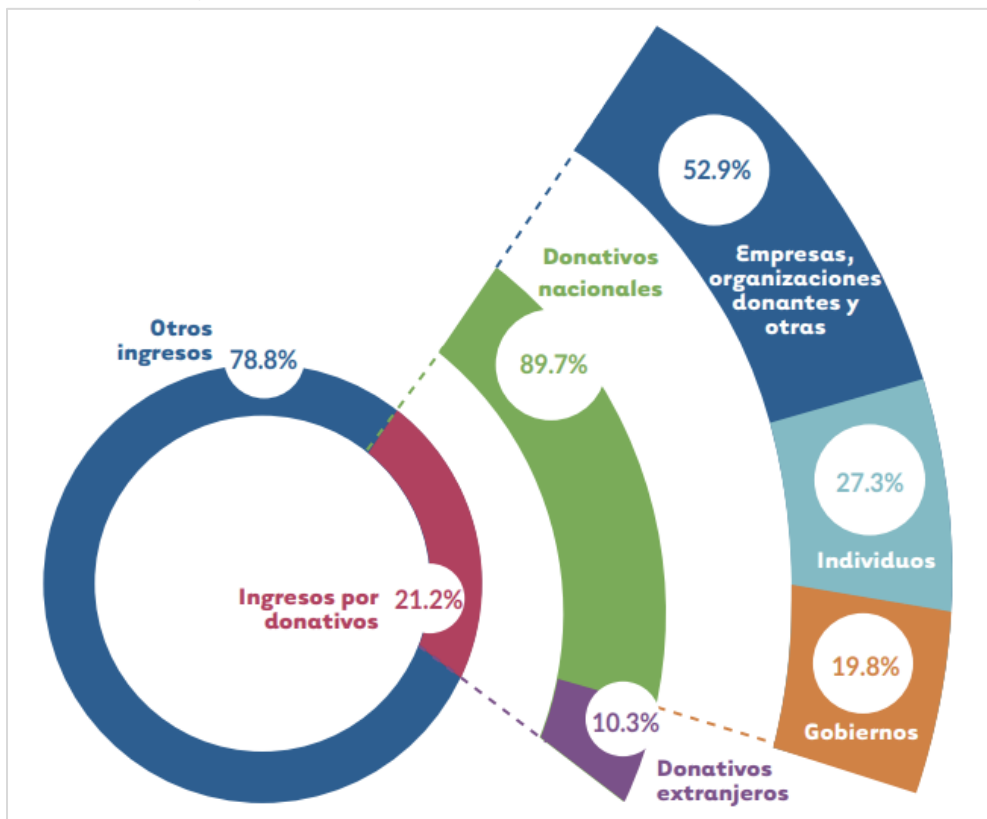
(Cifras en millones de pesos, MDP)

		Donaciones	Otros ingresos		
Total de ingresos de las donatarias autorizadas	139,540	29,582	109,958		
		21.2%	78.8%		
		Donativos nacionales		Donativos extranjeros	
Total de donaciones	29,582	26,535		3,047	
		89.7%		10.3%	
		Empresas, organizaciones donantes y otros		Individuos	Gobiernos
Donaciones nacionales	26,535	14,037		7,244	5,254
		52.9%		27.3%	19.8%

Fuente: Elaboración propia con información de Johansen et al., 2019

De la Tabla anterior se rescata la siguiente información. El ingreso total de las organizaciones que son donatarias autorizadas en México durante el 2015 fue de \$139,540 millones de pesos (MDP) de los cuales \$109,958 MDP (78.8%) proviene de ingresos generados por las propias organizaciones, mientras que los donativos tan solo representa el 21% de los ingresos percibidos con \$29,582 MDP. De estas donaciones \$26,535 MDP (89.7%) corresponden a donaciones nacionales y \$3,047 MDP pertenecen a donativos extranjeros. De los donativos nacionales, las empresas, y las organizaciones donantes participan con \$14,037 MPD (52.9%), es decir de acuerdo a Johansen et al. (2019), cinco de cada 10 pesos son otorgados por empresas, organizaciones donantes y por otras OSC. Por otro lado, las donaciones individuales suman un monto de \$7,244 MDP (27.3%) y los gobiernos participan con un monto de \$5,254 MDP (19.8%). Esta información se puede visualizar en la Gráfica 1:

Gráfica 1. Ingresos de las donatarias autorizadas



Fuente: Johansen et al., 2019, p. 22

Otra tendencia que ha ido cobrando fuerza es "...sensibilizar y motivar a las personas de alto patrimonio para que contribuyan a un proyecto, causa u organización. Las donaciones de millonarios, una tendencia en auge a nivel mundial... de donaciones directas a organizaciones, o del establecimiento de fundaciones propias." (Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe, 2014, p. 51). No obstante que es una tendencia que ha ido creciendo, no es tan fuerte como el autofinanciamiento, sin embargo, el financiamiento de personas de alto patrimonio, tienen dos rumbos: el primero, en el que estas personas por lo regular contribuyen a través de las corporaciones o empresas a las que pertenecen, pero como lo vimos en el ejemplo de México en el 2015 y que también es un fenómeno a nivel mundial, el financiamiento empresarial aún es poco significativo y desigual, lo cual en estudios recientes, después de 2015, esta tendencia continúa (Martínez et al., 2019), ya

que por lo general, el financiamiento se realiza a través de sus propias fundaciones – fundaciones privadas o empresariales-, lo cual significa que dichas fundaciones tienen sus propios programas a los cuales dirigen los recursos financieros bajo la lógica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe, 2014).

La segunda forma para lograr el financiamiento de personas de alto patrimonio, es a través del apoyo directo. Sin embargo, el que las OSC puedan acceder a este tipo de apoyos directos es un tanto complicado debido a que existen algunas limitaciones o requisitos con los que deben cumplir estas organizaciones como: “...la afinidad de las actividades de la organización..., el estatus de donataria autorizada y el mayor o menor grado de consolidación administrativa y profesional...” (León & Palma, 2009, p. 13).

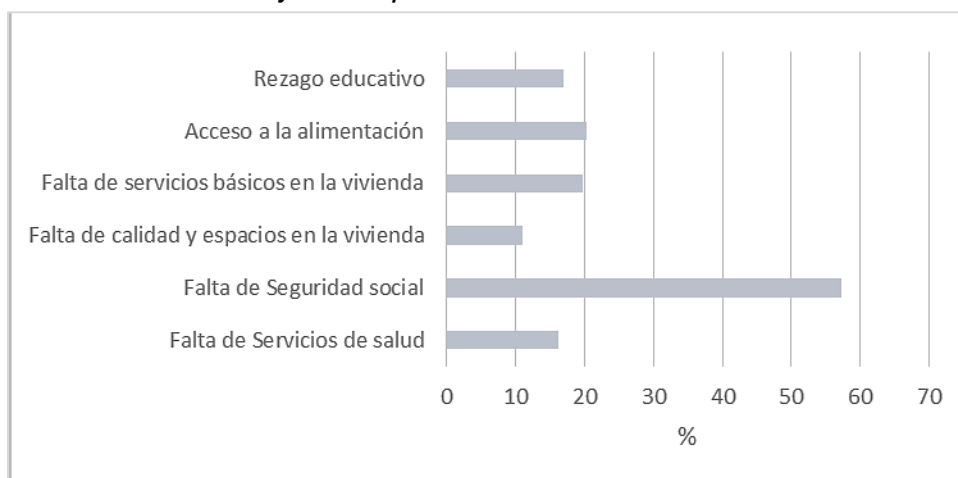
Siguiendo con la segunda forma de buscar el financiamiento de personas de alto patrimonio (Folger, 2020; Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe, 2014), es encontrar la manera de que estas personas lo hagan a título personal y no empresarial, sin embargo, este es un acto también poco frecuente debido a que, como lo mencionan Hayes et al. (2018) y Girei (2016), se busca que con estos aportes financieros, voluntaria o involuntariamente se alineen tanto las propias organizaciones, así como los individuos que colaboran en ellas, con los intereses del donante –este fenómeno ocurre en ambos casos, cuando se hace a título personal o empresarial- y reflejen su apoyo, tal como lo muestra el estudio que realizó la Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe:

“...uno de los aspectos más tenidos en cuenta por las personas adineradas al tomar una decisión de donación es la relación de confianza con el receptor y la opinión sobre sus cualidades, reputación y trayectoria. Se observa, además, una clara preferencia por financiar proyectos específicos con resultados identificables y medibles antes que realizar contribuciones al presupuesto general de una organización. Son, en consecuencia, contados los casos de donantes que realizan aportes para el fortalecimiento institucional de la organización beneficiaria. La mayoría opta también por el bajo perfil, por razones que combinan la preocupación por la seguridad personal y la intención de evitar el incremento de los pedidos.” (Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe, 2014, p. 70).

Cabe resaltar que, no todas las OSC cuentan con el mismo número de recursos, ni con las mismas fuentes o donantes, por el contrario y como ya se mencionó, este sector en su mayoría no cuenta con una sola fuente para obtener recursos y tampoco son independientes o autosostenibles, ya que la mayoría de las organizaciones de este sector, no cuentan con independencia económica, es decir, aunque las organizaciones puedan autogenerar recursos, no representa una ventaja frente a la sustentabilidad financiera debido a que esta autogeneración de recursos depende de varios factores intrínsecos y extrínsecos a las organizaciones como “tamaño de las OSC, actividades de procuración de fondos realizadas, capacidades técnicas y operativas... preferencia social hacia determinadas causas, expectativas y demandas de los diferentes actores de interés de las OSC, flexibilidad del marco legal aplicable” (Alternativas y capacidades, 2020b, p. 12). Es por ello que la mayoría de estas organizaciones dependen de recursos otorgados por diversas fuentes.

Se ha descrito que todo el sector de las OSC que se encuentran legalmente constituidas cuentan con ciertas características, así como obligaciones legales y fiscales, no obstante, en cuanto al modelo de atención, la manera en la que operan, se administran, consiguen recursos, y deciden el área temática a la que dirigen su atención, así como a la población objetivo, todas estas formas de conducirse, es muy distinto en cada organización (Chávez & González, 2018), debido a que socialmente los temas en los que puede intervenir una organización de la sociedad civil es muy variado así como la forma de solucionarlo, reflejo de la diversidad de problemas que aquejan a la sociedad. Lo cual no significa que todas las organizaciones convivan o se manejen en un ambiente tranquilo y sin contradicciones, por el contrario, los temas y el mundo de las OSC son tan variados, que incluso entre ellas pueden contradecirse no solo en el tema y problema que intentan solucionar, sino en la forma en que operan y trabajan.

Gráfica 2. Porcentaje de la población mexicana con diversas carencias



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2019)

La alta diversificación y diferenciación de las OSC ha estado motivada por la falta de efectividad de las acciones gubernamentales para atender las diversas problemáticas. En la Gráfica 2 se observa que los porcentajes de la población en México que sufre carencias básicas es alto, por tanto, la organización de la sociedad civil se da en diversos frentes, de acuerdo con las necesidades y las posibilidades de la sociedad civil organizada que decide intervenir. Puede ser desde una intervención individual o un grupo pequeño de personas –que no cuenta con figura jurídica- hasta grandes consorcios por medio de la creación de fundaciones. Se puede observar agrupaciones como “Las Patronas” que es un grupo de mujeres del estado de Veracruz que alimentan a los inmigrantes que viajan en el tren denominado “La bestia”, inclusive reconocidas y premiadas internacionalmente, que reciben voluntarios y donaciones en especie, hasta organizaciones como Fundación Slim, que por ejemplo interviene en diversos aspectos como son la educación, salud, empleo, desarrollo económico y social, migrantes, cultura y desarrollo humano, entre otros. Esta fundación operó en 2020 con un presupuesto de 2,474 millones de pesos, de los cuales el 80% fue aportación de la misma Fundación (Fundación Carlos Slim, s.f.).

Retomando que las organizaciones más comunes del sector son las AC y las IAP, es importante describirlas, sobre todo porque en este trabajo como caso de estudio se

analiza una organización que cuenta con la figura jurídica de IAP, que se dedica a brindar servicio asistencial a través del servicio de hospedaje temporal y apoyo en tratamientos médicos a personas migrantes que padecen alguna enfermedad y acuden a atenderse en los Hospitales especializados de la Ciudad de México.

Las Asociaciones Civiles, AC son personas morales, que tienen por objetivo realizar el bien común a través de actividades lícitas, sin la finalidad de tener una ganancia económica y sus actividades pueden ser tanto de asistencia social como de desarrollo (Salazar et al., 2016; Carrillo et al., 2019; Muñoz, 2014). Las Instituciones de Asistencia Privada IAP, son personas morales que cuentan con patrimonio propio, se les considera de interés público y tienen por objetivo "...brindar servicios asistenciales en alguna de las siguientes áreas: salud, educación, discapacidad, rehabilitación de personas con problemas de adicciones, ancianos desamparados, niños en situación de calle o huérfanos, y actividades de asistencia social." (Carrillo et al., 2019, p. 34). Por tanto, puede concluirse que la diferencia entre las IAP y las AC, es que las primeras solamente brindan servicio asistencial y por lo regular brindan este servicio a sectores muy vulnerables de la sociedad, mientras que las AC tienen más libertad de acción en cuanto al modelo de atención que no necesariamente es asistencial y el sector de la población objetivo no siempre es un sector vulnerable.

En este trabajo se hace énfasis en las instituciones de asistencia privada IAP, ya que, como se ha señalado, se realiza un estudio de caso en una organización con esta figura jurídica. Cabe mencionar que para atender las necesidades más inmediatas de la población objetivo, este tipo de organizaciones centran su modelo de atención en brindar servicio a las personas o comunidades de forma rápida, tratando de resolver el problema de manera inmediata sin profundizar en su complejidad o en su origen. Aunque estas organizaciones brindan atención asistencial, lo que muchas veces se considera solo como una atención paliativa, sin resolver el problema, esto no demerita el trabajo y esfuerzo de estas OSC. Muchas de las organizaciones con modelo de atención asistencialista, enfrentan hoy en día ciertos desafíos impuestos por el contexto en México y el mundo, que las orilla a resistir para seguir existiendo, ya que hoy en día la tendencia es que las instituciones contribuyan o vayan más allá, e incluso el modelo

económico imperante en el mundo las reta a ser autosustentables, aunque por su naturaleza o constitución y por la regulación que está estrictamente controlada, esto no es posible (González et al., 2010; Reygadas, 1998).

Por tanto, no solo es importante describir cuáles y cuántas son las organizaciones de la sociedad civil que existen en México, sus características y el marco regulatorio bajo el cual se rigen, también es importante conocer su historia y sus vicisitudes, por lo que en los siguientes apartados se aborda desde una mirada histórica, los eventos más importantes en el desarrollo de las OSC, así como los retos y conflictos a los que se enfrentan y cuál es la relación que existe actualmente con el gobierno vigente.

a) Evolución histórica

El hombre por naturaleza es un ser social, por tanto, es en sociedad donde se desenvuelve para satisfacer sus necesidades y metas. A su vez, hablar de sociedad implica hablar del ambiente donde se desenvuelven las personas y por tanto, de la forma en la que están organizadas las sociedades. Las sociedades se han agrupado y ha sido a través de diversas formas y estructuras que se han llamado organizaciones. La variedad de organizaciones es amplia y se encuentran en todos los ámbitos, puesto que no son figuras que permanezcan aisladas, las organizaciones son figuras sociales que interactúan entre sí y con individuos.

En México como en todo el continente americano, existe la libertad o derecho a poder reunirse y asociarse. El ser humano tiene como derecho natural el poder asociarse y el Estado no debe limitar este derecho, por el contrario debe promoverlo, esto como parte de la democracia de un país (Reygadas, 1998; Nieva & Guadamuz, 2015). En México este derecho se fundamenta en el artículo 9° de la Constitución, por lo que haciendo uso de este derecho, es que en México, existen organizaciones de todo tipo que tienen la finalidad de lucrar o de no lucrar, siempre y cuando sea para actos lícitos. Bajo esta especificación y este derecho de asociación, es que existen las organizaciones de la sociedad civil, que tienen la intención, en su mayoría, de trabajar en favor de la sociedad

y los derechos de las personas, los animales y ecología, educación, desarrollo y salud entre muchos otros grandes rubros en que pueden ser divididos.

Aunque existen todo tipo de organizaciones y la diversidad es muy amplia, todo depende del objetivo y actividad que se quiera realizar para determinar qué organización parece mejor o idónea para alcanzar dicho objetivo. Dentro de la amplia gama de organizaciones que se encuentran en el entorno, ya sea a nivel local, nacional o internacional, se pueden clasificar en dos grandes rubros: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.

Entre las organizaciones sin fines de lucro, existe un sinnúmero de instituciones que en conjunto, brindan una extensa y variada cantidad de servicios, con el objetivo de apoyar a personas y las causas más desprotegidas por las instancias gubernamentales que hasta cierto punto están obligadas a atenderlas, pero que en la realidad no contemplan. Muchas de estas personas y causas son atendidas por organizaciones conocidas en México como organizaciones de la sociedad civil OSC. Entendiendo por sociedad civil según Olvera (2000), como un conjunto de conceptos y características propios del liberalismo; la democracia; y el republicanismo, que nacen desde la misma sociedad en espacios públicos, estos conceptos son: autonomía individual y derechos, participación, representación, asociación civil y virtud pública.

Partiendo de estos conceptos es que se podría definir a la asociación civil, sin embargo, cada sociedad civil organizada es distinta en sí misma, pero además en cada región y en cada país, la sociedad civil organizada es variada, debido al contexto en el que se desarrolla, por lo que su compromiso social es único y debe ajustarse al contexto y a la región (Olvera, 2000). De ahí la importancia de los Estudios Organizacionales en el análisis de este sector, pues al partir del estudio de organizaciones que pertenecen a un sector contradictorio, en el que las organizaciones concretas pueden llegar a contraponerse porque actúan en contextos específicos que las llevan a estructurarse de manera distinta, más allá de la forma burocrática tradicional y en el que cada organización puede adoptar más de una lógica institucional, convirtiéndose así, en un sector plural donde los Estudios Organizacionales brindan elementos para estudiar cuál es la forma que caracteriza a estas organizaciones que forman parte del sector de las

OSC, así como la manera en la que los actores se conducen y son determinados por la organización y el contexto.

Es importante resaltar que debido a estas características o condiciones, el rubro de la sociedad civil no se limita solo a las OSC, sino a todas aquellas organizaciones nacientes de la misma sociedad y que no necesariamente prestan servicios, como los partidos políticos, por ejemplo y que se muestran con más detalle en el Esquema 1. A partir de esta diversidad, es que en la sociedad civil pueden coexistir ciertas contradicciones a partir de los intereses y objetivos que cada organización persiga.

Para el cierre del 2018 de acuerdo al Cemefi (2019), se contabilizaban 44161 OSC donatarias con CLUNI trabajando en diversos campos, como en educación, desarrollo, ecología, bienestar, ciencia y tecnología, cultura, derechos humanos, derechos civiles, etc. Cada una de estas organizaciones fue originada por un grupo de personas con ciertos valores, cultura, historias de vida, experiencias personales y grupales, es natural que la esencia de estos elementos influya en los principales aspectos que conforman cada una de las organizaciones.

Por tanto, se da el caso que para un mismo tema o problemática se presenten en el sector de las OSC diferentes enfoques de intervención. Por ejemplo, existen múltiples enfoques de intervención en el aspecto educativo, organizaciones que intervienen con el enfoque conductista, otras con el modelo algorítmico o con el enfoque constructivista. Pero hay temas que causan controversia como el tema del aborto, en el que existen organizaciones en pro de los derechos de las mujeres a elegir si abortan o no, como “EQUIS Justicia para las Mujeres, AC” y el “Grupo de Información en Reproducción Elegida, AC (GIRE)”, y por otro lado, existen organizaciones que luchan en contra del derecho a la mujer a decidir respecto al aborto como “Vida y Familia Nacional, AC (VIFAC)”, “Pasos por la Vida, AC”. Estos ejemplos son muestra de que en el sector de las organizaciones de la sociedad civil existe una fuerte diferenciación y diversificación.

Esquema 1. Sociedad civil y OSC en México



Fuente: Elaboración propia a con información del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2019)

El concepto de sociedad civil en México surgió para explicar algunos movimientos sociales. Primeramente, se utilizó para explicar el movimiento estudiantil de 1968 y el movimiento sindicalista de los años 70's y 80's; reforzando este concepto mediante el movimiento de empatía, solidaridad y ayuda que se dio por parte de la sociedad después de los sismos de 1985 ante la emergencia, para después cobrar mayor fuerza a partir de las movilizaciones sociales derivadas por la inconformidad y resistencia ante las acciones económicas y políticas de 1988 y 1991 (Reygadas, 1998; Zarco et al., 2020). Lo anterior demuestra que el concepto de sociedad civil se originó primero en la práctica de los movimientos sociales que hicieron visible diversos temas de gran importancia para la sociedad y que hasta el momento, no se les había dado importancia. Después de la práctica y análisis de los movimientos sociales es que surge la conceptualización de la sociedad civil.

A este tipo de organizaciones derivadas de la sociedad civil, primeramente se les nombró como organizaciones no gubernamentales ONG, y hasta la fecha algunas organizaciones aún son reconocidas de esta manera, sin embargo dentro del sector,

este tipo de organizaciones ha recibido diversos nombres para identificarlas – Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); Organizaciones No Gubernamentales (ONG); Sector no lucrativo; y Tercer Sector; entre otros términos, siendo estos los más comunes-, como parte de un sector con características propias, las cuales marcan la diferencia entre el sector empresarial y el sector público o gubernamental.

b) ONG, OSC, Tercer Sector en México

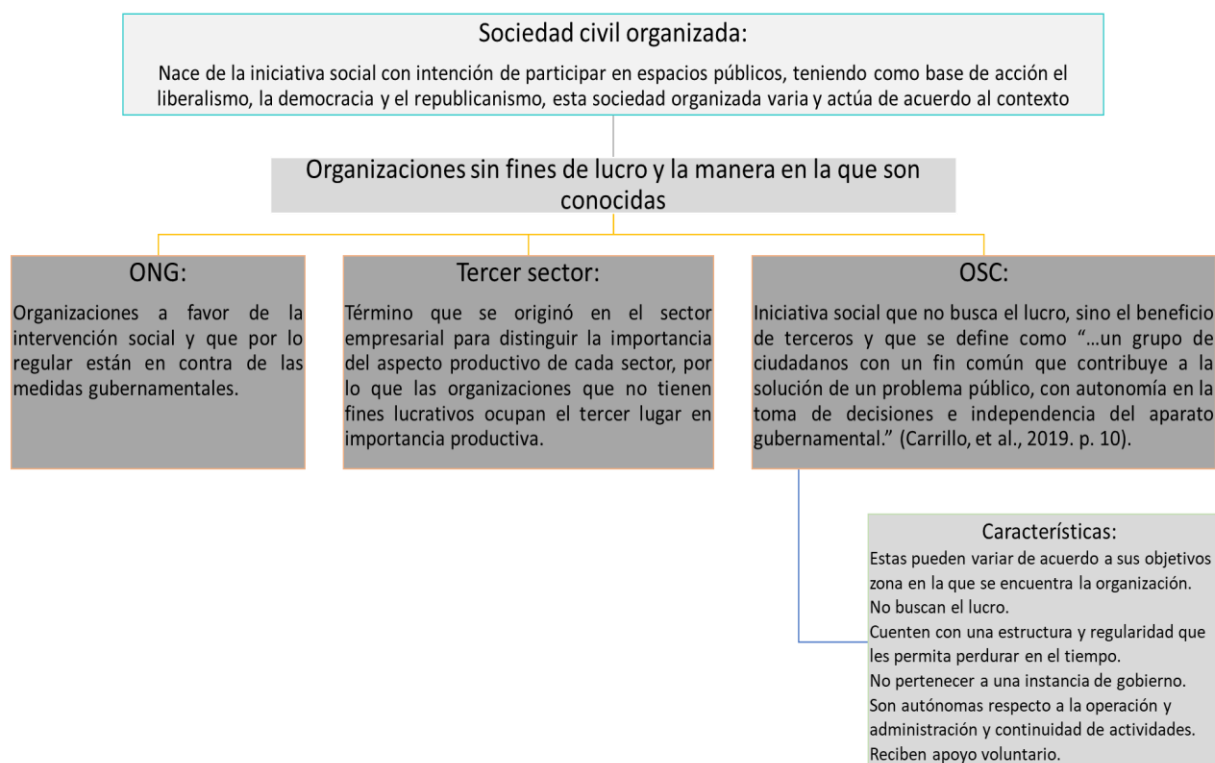
Históricamente las organizaciones propias de la iniciativa de la sociedad civil fueron llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG), (Reygadas, 1998) y en México fueron conocidas como ONG, sobre todo en los años 80's y 90's por la gran cantidad de movimientos sociales a través de la organización social que permitió la participación ciudadana en los sismos, el movimiento del EZLN, entre otros movimientos indigenistas y de guerrilla.

Esta forma de organizarse fue identificada como ONG, debido a que era claro que estas organizaciones tenían una postura –incluso un poco estereotipada- en contra de medidas gubernamentales, a favor de la inclusión y la democracia, favoreciendo las iniciativas de intervención social, la cual podía ser mucho más rápida, eficaz y dirigida hacia alternativas sociales. Este concepto cobro mucha más fuerza en México por los donativos provenientes de Europa destinados a organizaciones que no fueran públicas o gubernamentales, para impulsar su desarrollo (Reygadas, 1998). Sin embargo, este término se empezó a utilizar desde finales de los años 40's, cuando el Banco Mundial utilizó esta expresión de forma un tanto despectiva para referirse a las organizaciones que mostraban una negativa de "...cooperación al desarrollo... El nombre implicó una cierta subordinación, puesto que no recuperaba la identidad ni la historia específica de un conjunto de actores... Aunque a nivel de comprensión general y de relaciones internacionales, el término ONG es reconocido mundialmente." (pp. 151-152).

A partir de esta forma de operar por parte de las organizaciones de la sociedad civil, es que no solo se les conoce como ONG a nivel internacional, también son conocidas como Tercer Sector, sobre todo en el mundo empresarial, porque con este término se resalta

la importancia del aspecto productivo de cada sector (Chávez, & González, 2018; Reygadas, 1998). Es por eso, que desde el sector empresarial, se considera al mercado y las empresas como primer sector; en el segundo sector se considera al gobierno; dejando a las organizaciones que no tienen la finalidad de lucrar, como el tercer sector. Y aunque entre autores hay discrepancia entre si el gobierno es el primer o segundo sector, lo que siempre es inamovible es el tercer sector, asignado a las organizaciones que no lucran y por tanto tienen el tercer lugar en importancia.

Esquema 2. Formas en que son conocidas las OSC



Fuente: Elaboración propia

Es importante conocer cuál es el origen de los conceptos de sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y tercer sector, porque permite deducir que sin importar el nombre que se le quiera dar al sector social organizado, y sin importar que estas organizaciones estén constituidas legalmente o no, deben cumplir con ciertas características, las cuales pueden variar en algunos puntos, sin embargo, existen

características básicas en las que todas deben coincidir como es el no lucrar con los recursos, así como los servicios que prestan. Respecto a que deben tener por objetivo el brindar servicios sin la intención de lucrar, se entiende que al contrario de las organizaciones empresariales que generan utilidades, la sociedad civil organizada no solo no genera utilidades por sus servicios, sino que además, los recursos que obtiene la organización deben ser destinados a los beneficiarios, así como los gastos que de esto se deriven (Carrillo, et, al. 2019). Partiendo de esta primera característica es que se define a las OSC como: "...grupo de ciudadanos con un fin común que contribuye a la solución de un problema público, con autonomía en la toma de decisiones e independencia del aparato gubernamental." (p. 10).

Las características que distinguen a las OSC pueden variar de acuerdo a sus objetivos y zona en la que se encuentra la organización, algunas de estas particularidades son: cuentan con una estructura más allá de estar constituidas o no, es decir, que cuenten con una estructura y regularidad que les permita perdurar en el tiempo; no pertenecer a una instancia de gobierno; deben tener autonomía para tomar decisiones respecto a la operación y administración, así como con la continuidad de actividades; pueden recibir apoyo voluntario, sin importar si este apoyo es de personas especializadas o profesionales, y este apoyo será sin remuneración alguna; y por último, brindar beneficios a terceros, es decir, brindar servicios a quienes no sean colaboradores de la organización (Chávez & González, 2018; Zarco et al., 2020; Reygadas, 2015).

Como es de suponerse, por la variedad de proyectos, las organizaciones de la sociedad civil desarrollan su tarea en un campo multitemático y multivariado, se encuentran en diversos fenómenos sociales, con participantes variados, con intereses políticos diferenciados y agendas distintas. Asimismo, las OSC tienen diferentes habilidades, ideologías, procesos de desarrollo, capacidad económica y se diferencian entre sí dependiendo de las poblaciones que atienden.

Young (2006), define tres tipos de relación de cooperación entre gobierno y OSC: suplementario, satisfacción de las demandas de servicios públicos que no atiende el gobierno; complementario, combinación de fuerzas entre el Estado y las OSC para el logro de algún objetivo común; adversario, se demandan cambios en la política pública

por parte de las OSC. Estos tres tipos de relación no son excluyentes y en general se encuentran combinadas.

Las organizaciones de la sociedad civil son importantes para el desarrollo social, toda vez que: fomentan la transparencia y la rendición de cuentas por parte del gobierno, a través de su conocimiento sobre la construcción de las políticas públicas y sus logros; promueven el respeto a los derechos humanos, por medio de denuncias y asesoramiento; participan en la prestación y financiamiento de servicios públicos, diseñando estrategias de atención de acuerdo a las características específicas de la población afectada; coadyuvan a que las poblaciones más vulnerables participen en la creación o reformas de las políticas públicas, mediante la organización de los sectores marginados; y concientizan a otros actores sociales de la importancia de la inversión de recursos en causas sociales.

Por consecuencia, las organizaciones luchan cotidianamente para adaptarse, seguir existiendo y brindar sus servicios. Esto no es solo para obtener recursos, es ir más allá y saber a qué se enfrentan las OSC, teniendo la claridad de cómo es que se van a adaptar y cómo se van a relacionar con el exterior e interior de la organización y si esta situación implica adaptar nuevos modelos de atención e incluso de gestión, lo cual en conjunto implica todo un reto para las organizaciones ya que implica sobreponerse y enfrentar problemas propios del sector y del contexto.

c) Problemática y crítica a la que se enfrenta el sector de las OSC

El sector de las organizaciones de la sociedad civil ha recibido fuertes críticas del primer y segundo sector, e incluso por algunos otros fragmentos de la sociedad. Estas críticas giran en torno a temas como el financiamiento, la forma de operar –bajo un modelo paternalista-, falta de sustentabilidad e incluso han sido etiquetadas como organizaciones que sirven para actos ilícitos y corruptos (Tapia, 2010), como los casos antes mencionados La Estafa Maestra y el caso de la Fundación “Juntos Podemos” dirigida por Josefina Vázquez Mota. Haciendo un análisis y observando de fondo los

temas que han sido motivo de ataques, se revela un profundo desconocimiento del sector, que opera bajo una lógica social, en contraparte a la lógica pro-empresarial o de mercado que marca el rumbo de la economía, y por tanto la vida de las personas. Entonces operar paralelamente a esta lógica económica de mercado, es inclusive inconcebible para muchos sectores, y por lo tanto puede ser motivo de ataques.

La forma de vida dentro del modelo económico capitalista y neoliberal, ha traído por consecuencia desigualdad, pobreza y marginación en México y el mundo, teniendo secuelas graves para las personas, el medio ambiente, etc. originando sectores sociales vulnerables en muchos temas, que poco a poco y de alguna manera han sido desatendidos por el Estado y la misma sociedad. Haciendo frente a esta situación es que la sociedad civil organizada ha creado programas y modelos de atención para hacerles frente y tratar de mejorar la vida y los espacios sociales, pero no replicando la lógica que hasta el momento ha generado estas consecuencias, por el contrario, se parte de una lógica distinta, de una más cercana a las sensaciones humanas más profundas, lo cual no significa en la mayoría de los casos, que se quiera terminar con la lógica de mercado o que se quiera reemplazar, normalmente el sector de las organizaciones no tiene este alcance ni la intención, pero además, aunque las OSC trabajen bajo la lógica social, al final se benefician del modelo económico que les permite obtener recursos y por tanto, “juegan un cruce de intereses y actores en un mundo pragmático que implica conseguir recursos y financiamiento constante y estable.” (Díaz et al., 2020, p. 46), lo que las expone a dar preferencia a estos actores y donantes para garantizar la continuidad a la misión y el objeto social.

Recordando que el sector de las OSC es multitemático, cada área de este sector tiene su propia inclinación en cuanto a la forma de intervención dentro de la lógica social que lleva como estandarte, esta es adoptada una vez que las organizaciones de la sociedad civil han definido su objeto social, por tanto, partiendo del objeto social y de la lógica que determine sus formas de intervención, se desprende la forma de operar los modelos de atención de cada organización. Normalmente en el sector se puede encontrar una lógica social, que se manifiesta en las prácticas, sentimientos, ideales y motivaciones de los colaboradores y en las organizaciones mismas, reflejándose a través de la: ayuda,

mística, reciprocidad, solidaridad social, asistencialismo e incluso paternalismo, compromiso, beneficio de comunidades, reivindicación social, bienestar social y colectivo, servicio al interés público, satisfacción de necesidades, actividades asociadas con valores de uso no monetario, rechazo a los valores del sector empresarial, servicio voluntario, sin ánimos de lucrar y rechazo al beneficio propio (Reygadas, 1998; 2015; Ablanedo, 2009).

Todas estas características se encuentran presente en la lógica social y por lo general definen al sector de las organizaciones de la sociedad civil, sin embargo, es importante mencionar que no siempre al interior de las organizaciones existe una sola lógica, (Connolly, 2016; Hayes et al., 2018), ya que en la cotidianidad y al hacer frente a los problemas que le atañen pueden irse integrando lógicas que no son propias de lo social, como la lógica económica de mercado o la lógica burocrática, teniendo ambas lógicas consecuencias para la organización.

Por lógica económica se comprende aquella lógica que se desprende del mercado capitalista que busca orientar las acciones y las ideas con el fin de lograr “la acumulación y la mercantilización de la actividad humana” (Friedland & Alford, 1991, p. 248), es decir, busca encaminar las acciones, el comportamiento y los objetivos de las organizaciones y sus actores bajo el razonamiento fundamentado en la competencia, la productividad, la rentabilidad y la eficiencia (Varela, 2015), de elementos que operan bajo un modelo:

“...altamente competitivo que las “obliga” a definirse y sostenerse... en la lucha por la supervivencia... parecen determinar que “el fin justifica los medios”, es decir... la competencia implica transgredir criterios humanos, al subordinar el trabajo a la lógica de la maximización de ganancias y minimización de costos...” (p. 13)

En cuanto a la lógica burocrática, esta se hace presente o se puede encontrar cuando las OSC son obligadas a cumplir con un marco normativo diseñado para las organizaciones morales con fines lucrativos, el cual sobre la marcha se ha modificado para adoptar a las organizaciones de la sociedad civil, para que encajen en dicho marco y cumplan con él, generalmente esta es una lógica que se desprende del Estado y se caracteriza de acuerdo con Friedland y Alford (1991) como la “racionalización y la regulación de la actividad humana por jerarquías legales y burocráticas” (p. 248).

En cuanto al interior de la organización, la forma en la que se hacen presentes la lógica económica y la lógica burocrática, es cuando los directivos o algún alto mando, tomador de decisiones, orilla u obliga a la organización y a sus colaboradores a apearse estrictamente a los manuales de la organización, otro ejemplo, es la forma en que algunas organizaciones con Patronato se hacen de recursos, pues este Patronato por lo regular no cuenta con propuestas profesionales, basándose más en las relaciones públicas para conseguir recursos (Tapia, 2010), lo cual puede llevar a la organización a incorporar colaboradores que no necesariamente tienen una comunión con la lógica social que impera en las OSC.

Esquema 3. Problemas que enfrentan las OSC

Problemática que enfrenta el sector de las OSC	
Nula diferenciación entre OSC y GONGOS (Government no Government. Organizaciones gubernamentales consideradas como organizaciones civiles)	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de la Ley de Fomento no existe una distinción entre GONGOS y organizaciones que nacen desde la iniciativa social, siendo las GONGOS las que reciben más financiamiento público
Propios de su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> Al concentrar los esfuerzos en la atención, dejan de lado el tratar de implementar y operar programas sustentables, superar el paternalismo con los beneficiarios, falta de sustentabilidad.
Fragmentación del sector	<ul style="list-style-type: none"> Está dividido por historia, ideología, valores, cultura política y enfoques, con diversidad en sus causas y acceso diferenciado a financiamientos lo que se refleja en la falta de representación en el Estado y falta de confianza del Estado
Etiquetas y desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> Por parte del primer y segundo sector y fragmentos de la sociedad, reforzado por los medios de comunicación. Generalmente las etiquetas señalan a las organizaciones por que no se pueden autosustentarse y por tener modelos de atención paternalistas
Marco legal y fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Representa para el sector limitaciones financieras y operativas y carga administrativa
Falta de especialistas y profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere de gente profesional que pueda dirigir la organización, identificar causas y que logren crear modelos de atención

Fuente: Elaboración propia

Es por estas características que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan problemas correspondientes a su naturaleza, sin embargo, no son los únicos problemas que afrontan, deben desafiar las críticas antes mencionadas, aunado a la desconfianza y a los problemas del entorno generado por el marco regulatorio legal y fiscal al que

deben apegarse. Este y otros problemas se desarrollan más adelante en esta sección y se muestran en el Esquema 3.

Es importante señalar que, si bien este entorno de formalidad existe desde hace algunos años y se ha ido perfeccionando, cumplir con las normativas por parte de las OSC representa un problema, ya que no es un proceso sencillo y no se apega a la realidad que vive el sector. Cumplir con este marco regulatorio implica un reto por su complejidad, por ejemplo, al no estar homologadas las leyes –que atañen a las OSC- y al estar en constante ajuste de acuerdo a las exigencias del gobierno en turno, se presenta la duplicidad de trámites, lo que requiere personal profesional y especializado que se mantenga actualizado y en capacitación constante para hacer que la organización cumpla con todas las instancias y trámites correspondientes. Esta duplicidad está presente en las obligaciones federales y estatales en materia fiscal, o en los trámites para obtener el reconocimiento legal como OSC (Muñoz, 2014; Tapia, & Verduzco, 2015). Tal vez, este exceso de trámites administrativos induce al surgimiento de la lógica burocrática, esta lógica administrativa-burocrática que parece desembocar en una lógica más cercana al funcionamiento de una empresa privada, debido a que como se había mencionado anteriormente, la organización voluntaria o involuntariamente al igual que sus colaboradores son orillados a cumplir con una serie de normas que poco tienen que ver con su objeto social, pero de no apegarse a esta lógica estarían fuera de la legalidad, por lo que se integran valores, prácticas y reglas al interior de la organización encaminadas a cumplir con estos trámites administrativos.

Este mismo marco regulativo estipula limitaciones financieras y operativas, esto significa que restringen el acceso a recursos así como a la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil, pues por ley, los recursos que las organizaciones pueden destinar a la profesionalización de sus integrantes está topado (Chávez & González, 2018; Tapia, 2010; Carrillo et al., 2019), representando para ellas algo indispensable que deben solventar ya que existen pocas organizaciones públicas que brindan capacitación, las únicas que existen son operadas, una por la Junta de Asistencia Privada, pero las capacitaciones solo son para los integrantes de las IAP, dejando de lado al resto de las OSC; y la otra, por parte de Indesol, sin embargo, las

capacitaciones que brinda son esporádicas e insuficientes para todo el sector. Por estos motivos, las mismas organizaciones a través de sus redes se han auto-capacitado pero estos cursos en su mayoría son financiados por recursos públicos, por lo que estas capacitaciones son pocas e insuficientes.

Por otra parte, es bien sabido que el sector no lucrativo cuenta con personal voluntario, indispensable para que las OSC puedan cumplir con sus actividades y objetivos, sin embargo, además del personal voluntario, las organizaciones requieren de profesionales de tiempo completo, no solo para cubrir funciones operativas, administrativamente también se requiere de gente profesional que pueda dirigir la organización, siempre dentro del marco de la legalidad, para su buen funcionamiento. El que una organización cuente con gente profesional en todas sus áreas representa un gasto, y se cree que el trabajo de las personas no debe tener una remuneración, o una remuneración adecuada (Chávez & González, 2018). Esta falta de recursos se refleja en la alta rotación de personal que existe en el sector, implicando un alto costo y que las organizaciones acepten personal no especializado (Tapia, 2010).

Sin duda, uno de los grandes aportes de las OSC, es que con el tiempo se han convertido en especialistas en la problemática hacia la que han dirigido su objeto social, esta especialización es gracias al trabajo de voluntarios y personal remunerado que colabora en ellas, no obstante, y como es de imaginar, el que una organización se convierta experta en el tema, (Chávez & González, 2018) conlleva una carga administrativa fuerte que pocas organizaciones pueden solventar por el nivel de especialización que se requiere por parte del personal que brinda sus conocimientos, tiempo y servicio, haciéndose presente una vez más, una lógica burocrática administrativa a la que las OSC son obligadas a apegarse. Esto para las organizaciones representa un fuerte gasto, ya que como marca la ley, sus recursos deben destinarse casi en su totalidad al objeto social, en el que los gastos administrativos no forman parte de este objeto social. Por ley no se puede destinar más del 5% de los recursos de la organización a gastos administrativos (Carrillo et al., 2019), esto incluye el pago del personal remunerado, lo que limita el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.

Como se mencionó, una de las formas en que las organizaciones logran el financiamiento para sus programas de atención, es a través de convocatorias –públicas o privadas-, en las que cada organización diseña un proyecto temporal, y con base en ese proyecto el donante decide si hace el financiamiento del mismo, así como la cantidad con la que lo hará, una vez que el recurso es asignado a las organizaciones de la sociedad civil, estas se comprometen a comprobar el recurso al donante, así como a demostrar el seguimiento que la organización hace de dicho proyecto, las actividades que se realizaron y el impacto que este recurso tuvo en la población objetivo. Esta dinámica es muy común en el sector de las OSC, sin embargo y por añadidura, esta modalidad se convierte en un problema, pues aunque las organizaciones conocen bien su trabajo y conocen el impacto de éste en sus beneficiarios directos, este trabajo por tener la modalidad de temporal no genera una incidencia amplia que permita que la sociedad en general o sectores de ella, vean el trabajo y el impacto que este genera (Chávez & González, 2018).

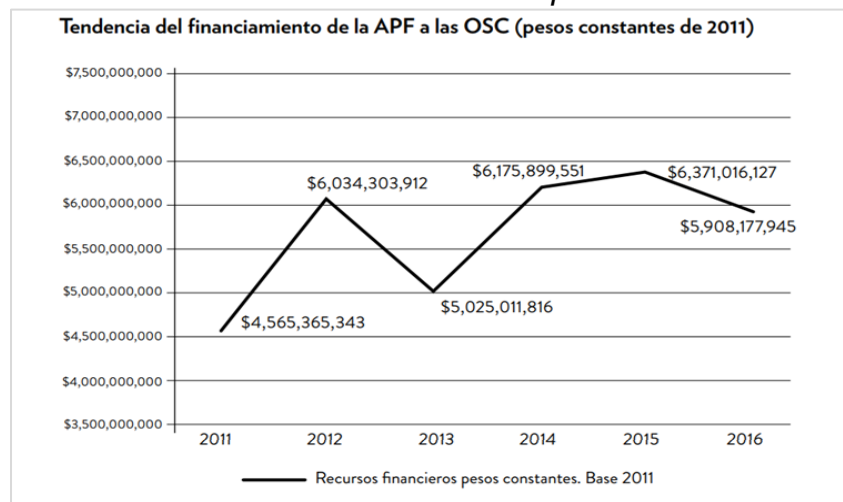
Aunque esta forma de conseguir financiamiento por convocatoria puede desembocar en un incremento de desconfianza por parte de la sociedad, así es como la mayoría de los donantes designan recursos, lo que orilla a las OSC a apegarse a esta dinámica, sin tener más opción. Es importante recordar que el sector de las organizaciones de la sociedad civil no cuentan con una sola fuente de financiamiento, si no que por el contrario, cuentan con apoyos y donaciones en especie o efectivo del mismo sector de las OSC a través de sus redes; así como apoyos, estímulos, donaciones en especie o efectivo, del sector público, nacional o internacional; del sector privado -a través de empresas o fundaciones nacionales o internacionales-; y con autofinanciamiento.

Una vez que entró en vigor la Ley de fomento en 2004 fue evidente la tendencia de incrementar los recursos públicos, así como el mejoramiento del entorno para las organizaciones de la sociedad civil, (Tapia, 2010). Pese a este aparente mejoramiento del medio para las OSC, el Senado de la República reconoce que a partir del año 2006, los recursos otorgados a este sector han ido disminuyendo año con año dentro de un ambiente competitivo (Clavellina, 2019), pues estos recursos en su mayoría son destinados a las organizaciones de la sociedad civil conocidas como GONGOS -

government no government-, que son organizaciones gubernamentales consideradas como organizaciones civiles, ejemplo de estas organizaciones son, la CONADE, SEP, IMSS y la Secretaría de Salud, entre otras, y con las que el resto de las OSC tiene que competir por recursos, siendo las GONGOS las que siempre se llevan la mayor partida de los recursos asignados por parte de la Administración Pública Federal (APF).

Como muestra, durante el 2018, las OSC recibieron por parte de la APF "...más de 2 mil 700 millones de pesos... repartida entre 2 mil 275 organizaciones... Si se eliminaran las transferencias... a las gongos... quedaría explícito que el gobierno federal en realidad entrega a las OSC el 60 % del monto total..." (Ramos & Ávila, 2019), Esto significa que de los recursos que destina la APF, solo el 60% es lo que realmente se destina a las OSC, y es por ese 60% por el que compite el resto del sector y al que no todas las organizaciones tienen acceso, pues de los recursos públicos asignados solo el 5.7% de las organizaciones tiene acceso a ellos (Clavellina, 2019). Por este motivo las OSC se enfrentan al problema de contar con una Ley de fomento que no hace una división entre organizaciones sociales gubernamentales y las organizaciones que nacen de la iniciativa de la sociedad civil.

Gráfica 3. Financiamiento en México para las OSC

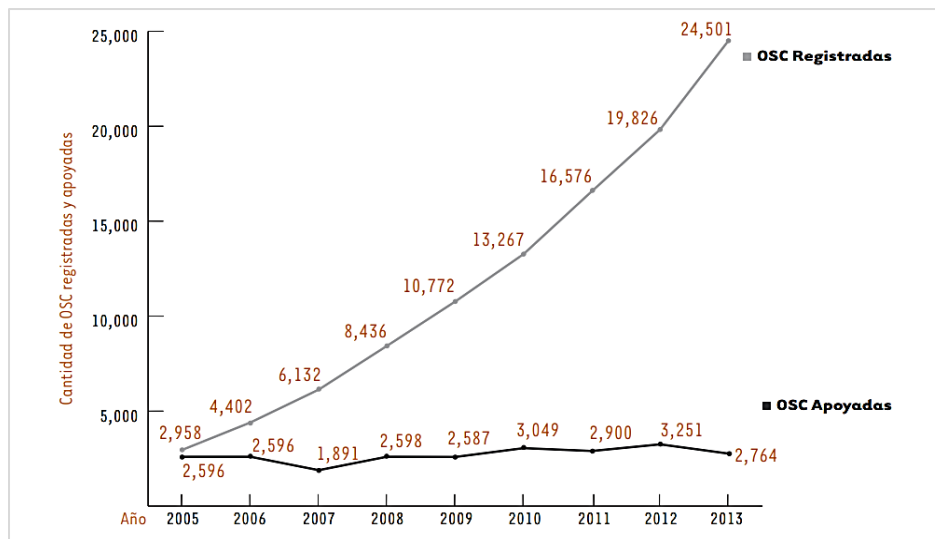


Fuente: Chávez & González, 2018, p. 72

En la Tabla 6 y las Gráficas 3 y 4 se demuestra lo anteriormente descrito. Se observa una disminución constante de las OSC apoyadas por la APF y como ejemplo se muestra

los apoyos otorgados a estas organizaciones por parte del Programa de Coinversión Social de INDESOL (PCS), el cual es un programa que pertenece al APF. Para 2017 se registra tan sólo un 6.4 % y 2.6% de OSC apoyadas respectivamente, por APF y PCS, a pesar que el número de OSC registradas aumenta año con año.

Gráfica 4. Número de OSC registradas y número de OSC apoyadas por INDESOL



Fuente: Verduzco, s.f., p. 27

La reducción y limitación de recursos para las organizaciones de la sociedad civil, no es solo un tema de contar con financiamiento para ejecutar los programas de atención, esta reducción de recursos tiene un impacto más fuerte no solo en el sector sino en la sociedad, pues al presentarse una reducción de recursos, el sector se debilita, reduciendo la independencia de las OSC, limita su desarrollo y trunca el conocimiento y la pericia que han desarrollado, profundiza la falta de visibilidad tanto del trabajo individual como del sector, se crea una barrera que obstaculiza la relación y el trabajo entre el sector y gobierno, incrementa la desconfianza social, la cual cabe resaltar se profundiza y arraiga en la sociedad, gracias a la mala divulgación de los medios de comunicación que resaltan los errores, haciendo notas escandalosas y generalizando al sector (Ablanedo, 2009; Tapia, 2010). Por otro lado, el sector de las organizaciones de la sociedad civil por su naturaleza y más allá de la falta de recursos, enfrenta sus propias

problemáticas como: que al concentrar los esfuerzos en la atención, dejan de lado el tratar de implementar y operar programas sustentables, superar el paternalismo con los beneficiarios y la falta de profesionales que logren identificar las causas pero sobre todo, que logren crear modelos de atención (Chávez & González, 2018).

Es importante resaltar que una de las críticas más fuertes y que representa un problema para las organizaciones de la sociedad civil, sobre todo para la obtención de donativos, es que son etiquetadas de ser paternalistas ya que no atienden el problema de raíz, volviéndose un recurso paliativo para la población objetivo. Aunque esta crítica es para todo el sector de las organizaciones de la sociedad civil, lo cierto es que es un problema que atañe más a las organizaciones con un modelo de atención asistencialista, por lo que esta crítica podría centrarse en las IAP, que además, al contar con una figura como el Patronato, "...buena parte de sus prácticas de recaudación se han basado en las relaciones públicas de sus patronos, más que en propuestas profesionales con alto impacto social." (Tapia, 2010, p. 415). Esto no solo es una crítica al sector, esto se traduce en una práctica de competencia entre las OSC que buscan los mejores candidatos para integrarlos como miembros del patronato, esperando se convierta en relaciones públicas efectivas para la organización, sin tomar en cuenta que muchas veces estas relaciones, no necesariamente coinciden con la lógica de la organización si no con la lógica empresarial, por ejemplo, lo que puede hacer que al interior de la misma llegue a coexistir más de una lógica institucional.

Tabla 6. Monto de los apoyos económicos de las dependencias de la APF y del Programa de Coinversión Social de INDESOL a las OSC

Monto de los apoyos económicos de las dependencias de la APF y del Programa de Coinversión Social a las OSC									
Año	Número de OSC apoyadas por APF	Recursos otorgados por APF (miles de pesos)	Monto promedio por organización (pesos)	Total de OSC con CLUNI	% de OSC apoyadas por APF	Número de OSC apoyadas por PCS	Recursos otorgados por PCS (miles de pesos)	Monto promedio por organización PCS (pesos)	% de OSC apoyadas por PCS
2005	2,596	\$1,232,992	\$474,958	2,958	87.8%				
2006	2,596	\$1,659,599	\$639,291	4,402	59.0%				
2007	1,891	\$2,201,282	\$1,164,084	6,132	30.8%				
2008	2,598	\$4,842,004	\$1,863,743	8,436	30.8%	1,306	\$272,626	\$208,749	15.48%
2009	2,587	\$3,199,205	\$1,236,647	10,772	24.0%	1,367	\$335,873	\$245,701	12.69%
2010	3,049	\$4,350,397	\$1,426,827	13,267	23.0%	1,617	\$409,404	\$253,188	12.19%
2011	2,900	\$4,564,815	\$1,574,074	16,576	17.5%	1,347	\$352,623	\$261,784	8.13%
2012	3,251	\$6,249,125	\$1,922,216	19,826	16.4%	1,524	\$426,587	\$279,913	7.69%
2013	2,764	\$5,408,922	\$1,956,918	24,501	11.3%	1,185	\$302,984	\$255,683	4.84%
2014	3,323	\$6,779,285	\$2,040,110	29,142	11.4%	1,422	\$328,038	\$230,688	4.88%
2015	3,203	\$7,256,338	\$2,265,482	32,001	10.0%	1,445	\$341,014	\$235,996	4.52%
2016	3,033	\$7,083,905	\$2,335,610	34,893	8.7%	1,202	\$253,560	\$210,948	3.44%
2017	2,275	\$4,885,382	\$2,147,421	35,727	6.4%	912	\$179,388	\$196,697	2.6%

Fuente, monto de los apoyos económicos de las dependencias de la APF a OSC:
 2005-2013 Verdusco, M.I., (2015) "Financiamiento del Gobierno Federal para Organizaciones de la sociedad civil: ¿Cómo se asignan los apoyos económicos?", México: Alternativas y Capacidades, p. 26.
 2014-2017 Sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOSC), Informe Anual de Dependencias APF.
 Fuente, datos del Programa de Coinversión Social (PCS):
 2008-2011 Sedesol, (2014) Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social (PCS).
 2012-2017 Padrones de beneficiarios del PCS.
 2008-2017 SHCP, Transparencia Presupustaria, Datos Abiertos.

Fuente: Ramos & Ávila, 2019

Otro de los problemas graves que enfrenta el sector de las organizaciones, es la fragmentación del mismo, que hoy en día no cuenta con una representación y significado fuerte frente a la sociedad y el Estado. Esta fragmentación no solo se da "...por el marco legal que las regula, ni por la cantidad de figuras jurídicas... está dividido por historia, ideología, valores, cultura política y enfoques, con diversidad en sus causas y acceso diferenciado a financiamientos." (p. 417). Ante esta fragmentación el sector tiene el reto de fortalecerse para solucionar el problema de hacerse visibles y dar a conocer el impacto que tiene su trabajo en la sociedad en general, pero sobre todo para lograr un diálogo y confianza por parte del Estado, para que las considere aliadas y no enemigas.

Por consiguiente, al presentarse la tendencia de un recorte presupuestal para las OSC por parte de gobierno federal, las organizaciones de la sociedad civil se ven orilladas a conseguir financiamiento fuera de los recursos públicos, aunque cabe mencionar que por lo regular, los recursos provenientes de la APF para estas organizaciones representan un ingreso mínimo o nulo, por lo que tienen que buscar recursos en el sector privado o por sus propios medios con posibles consecuencias en la lógica que habrá de prevalecer en aras de lograr la supervivencia de la organización, pues en la búsqueda de financiamiento se puede privilegiar una lógica más cercana a la empresarial, ya que se puede reproducir los esquemas de sus patronos, o bien de los propios donantes que por lo regular son empresas, debido a que muchos de estos donantes a cambio del financiamiento pueden imponer requisitos que no necesariamente están apegados al objeto social o la lógica social de la organización, debido a que el donante puede requerir que la organización se apegue más a los mecanismos de evaluación de impacto en favor del donante (Hayes et al., 2018; Girei, 2016; Connolly, 2016).

Otra forma en que las organizaciones recaudan fondos es por medio de actividades como venta de artículos o realizan diversos eventos, entre otras actividades que no necesariamente derivan de su objeto social, no obstante y de acuerdo a las nuevas reformas fiscales del año 2020, si estos recursos rebasan el 10% de los ingresos anuales de una organización -con figura jurídica y si es donataria autorizada- debe pagar impuestos, pero si este porcentaje llega al 50% de los ingresos anuales, inmediatamente será revocada la autorización como donatarias autorizadas, para entonces, ser

consideradas como organizaciones con fines lucrativos (Alternativas y capacidades, 2020a).

Al contrario de lo que se acostumbraba cada inicio del sexenio, el presidente entrante firmaba un acuerdo en el que se condonaban los impuestos a las OSC, en el nuevo sexenio que comenzó en 2018, esto no sucedió. El presidente se negó a firmar el convenio de condonación de impuestos, obligando a las organizaciones de la sociedad civil a pagar impuestos. Por lo tanto, cuando la ley de fomento entró en vigor en 2004 y en un principio parecía que el sector estaba transitando de la lógica clientelar hacia una lógica social, porque por primera vez fueron consideradas como organizaciones con identidad propia ajenas al sector lucrativo y esta vez, fue tomada en cuenta una iniciativa que se generó desde el sector de las OSC (Tapia, 2010), sin embargo, con las nuevas reformas legales del año 2020, parece que una vez más se regresa a la lógica de mercado, donde las organizaciones de la sociedad civil son consideradas como organizaciones empresariales, poniendo en juego la vida de las organizaciones, por lo que el sector se encuentra en una situación complicada.

Se ha hecho mención que el marco regulatorio está enfocado a la rendición de cuentas, transparencia, regulación de operaciones y que hace una diferenciación entre las organizaciones de acuerdo a la forma en la que están constituidas, pero esto no significa que exista una intención real de separarlas y distinguir las de las organizaciones que aparentemente forman parte del sector como las GONGOS, tampoco existe una separación de las organizaciones que nacen desde la irregularidad y la corrupción, así como las que recurren a malas prácticas, como algunas organizaciones que han sido sancionadas por no poder comprobar recursos asignados, por ejemplo, “Energía Innovadora de Chiapas”, “Organización de Productores Transportistas y Obreros Unidos del Estado de Morelos”, “Cristo Viene, AC”, “Un Regalo que da Vida, AC”, entre otras (Martínez, 2019).

Hacer esta distinción y separación de organizaciones hoy en día, es una tarea muy difícil ya que no existen en México los mecanismos para realizar esta labor, por lo que el resto de las organizaciones de la sociedad civil, las que no nacen de la irregularidad y corrupción sino desde la iniciativa social, las que no son gubernamentales, y las que no

buscan lucrar, tienen que lidiar con la generalización social que hacen del sector y el ser tratadas con desconfianza por parte del sector empresarial y por la sociedad, pero sobre todo, actualmente deben lidiar y hacer frente a la desconfianza, críticas y difamaciones del gobierno vigente, que sin importar todo el marco regulatorio existente, las sigue considerando como organizaciones que han caído en la corrupción, validando e incrementando la desconfianza social hacia el sector, dejando en la obscuridad el verdadero aporte de las organizaciones de la sociedad civil. De este modo existen diversos retos para las organizaciones de la sociedad civil que las limita operativa y financieramente, pero actualmente el tema de la desconfianza y la intención de desaparecer al sector por parte del Estado, es el principal reto y preocupación de las OSC.

d) OSC frente a la 4T

El 1 de diciembre de 2018 inició en México un nuevo sexenio encabezado por el presidente electo Andrés Manuel López Obrador, quien desde su campaña e inicio de la administración ya tenía el plan de gobierno que denominó “La cuarta transformación”, también conocida como la “4T”, en referencia a que su gobierno será el cuarto momento importante de la historia del país. Tomando como el primer momento la Independencia, seguido por la guerra entre liberales y conservadores de 1858, conocida como la Reforma, el tercer momento es la Revolución, para llegar así al cuarto momento que de acuerdo al presidente Obrador se espera sea el de las transformaciones planteadas por su administración, bajo el objetivo de terminar con los abusos y privilegios que existieron en administraciones anteriores, ya que este gobierno se rige por un plan de austeridad y un cambio profundo y verdadero para México, (Fuentes, 2018).

El plan para lograr la transformación de México de acuerdo a la 4T es amplio y ambicioso, tiene el punto fijo de combatir la corrupción, apegándose a los valores, la ética y la confianza en la sociedad, favoreciendo al 70% de la población, que es la más pobre y exigiendo a todos los contribuyentes el pago de impuestos, (Blanco, 2020). Pero sobre todo, este gobierno tiene el objetivo de trabajar de forma distinta a como lo venían

haciendo las administraciones anteriores, sin embargo, el plan es mucho más amplio que eso y aquí se mencionan tan solo algunos de los puntos centrales e intenciones que tiene la 4T: cambios a la figura presidencial; lucha contra la pobreza creando más programas sociales; destierro de la corrupción; combate a la inseguridad sacando al ejército de las calles; reforma energética a través de la producción de energía y combustible; educación pública gratuita y de calidad; establecimiento de una Constitución moral para "regenerar la ética de la sociedad"; amnistía y desarme de carteles; legalizar drogas ; creación de la Guardia Nacional; combate a la impunidad, fortalecimiento de los derechos humanos y programa de desaparecidos y política de austeridad de la burocracia, entre otros, (Nájjar, 2018; Ugalde, 2019; BBC News Mundo, 2018).

A dos años de distancia de que México tuvo un cambio de gobierno con proyectos ambiciosos, en donde se ha intentado apoyar a los pobres, es que algunas de las propuestas que se hicieron en un inicio, o no se han realizado o se han modificado (Tajonar, 2020), sin embargo, existen otras propuestas que se han llevado a cabo, y aunque es muy pronto para saber cuál será el resultado final de este gobierno, hasta el momento han existido contradicciones en algunos de sus planes y propuestas. Respecto a la propuesta de combatir la corrupción, donde el gobierno de la 4T ha hecho énfasis en que la corrupción es un mal que aqueja al país, se han tomado medidas para combatir las:

“...prácticas del desvío de recursos, la concesión de beneficios a terceros a cambio de gratificaciones, la extorsión a personas físicas o morales, el tráfico de influencias, el amiguismo, el compadrazgo, la exención de obligaciones y de trámites y el aprovechamiento del cargo o función para lograr cualquier beneficio personal o de grupo.”
(Diario Oficial de la Federación, 2019)

Las medidas para combatir la corrupción no hacen una distinción, por el contrario, estas tienden a generalizar y en ellas se engloba a varios sectores de la sociedad, como es el caso del sector de las organizaciones de la sociedad civil, en las cuales el gobierno de la 4T, haciendo referencia al caso de Josefina Vázquez Mota y su Fundación Juntos Podemos, por medio de la cual se desviaron fondos públicos a través de fideicomisos y diversas fundaciones tanto de México como extranjeras, es que el presidente y su

gobierno han generalizado a todo el sector de las OSC, dejando entrever que no confía en ellas, difamándolas diciendo que participan en actos ilícitos y corruptos, que tan solo son organizaciones intermediarias entre la población y gobierno, todo ello demuestra una falta de entendimiento en cuanto a sus propósitos, así como un profundo desconocimiento de la labor específica que realizan estas organizaciones más allá de lo económico, (Tapia, 2010).

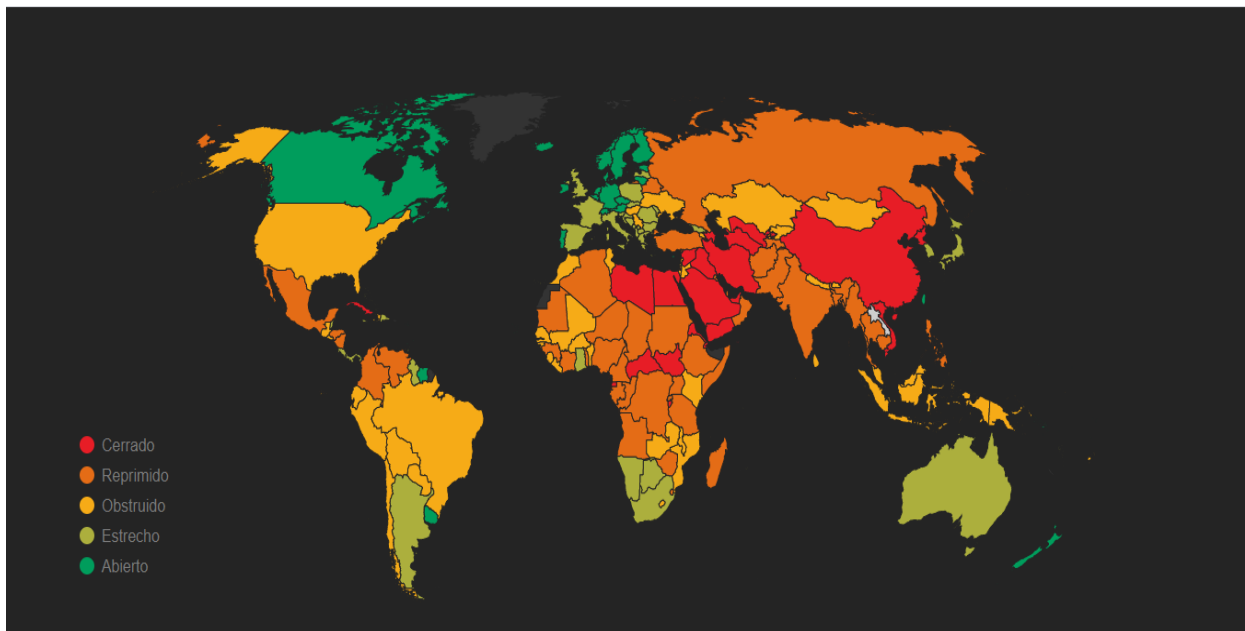
Por otro lado, en esta administración de la 4T se ha puesto un gran empeño por hacer ver que se trabajará en favor de los desprotegidos y la población en situación de pobreza, por lo que el gobierno ha incrementado apoyos directos a estas personas, pero como se mencionó, en esto existe una contradicción, debido a que por un lado incrementa los apoyos directos, pero por otro, le resta apoyo y confianza al sector de las OSC quienes en su mayoría tienen la misma misión que estos apoyos, y cada una de estas organizaciones trabaja en sectores a los que difícilmente el gobierno podrá llegar, ya que no cuenta con los recursos para llegar a todos los rincones donde se necesita de su intervención, a diferencia del sector de las OSC que por el número de organizaciones y diversidad, se pueden encontrar en cualquier región del país, debido a que nacen como iniciativa de la sociedad.

Para atender un tema específico detectado con programas de atención de acuerdo a estas necesidades las OSC tienen iniciativas en favor de la sociedad que nacen de ella misma, focalizando todo su esfuerzo en una problemática en especial, que conocen a la perfección, pero sobre todo, este trabajo se realiza con recursos propios de las organizaciones, ya que como se mencionó anteriormente, estas organizaciones son financiadas con recursos ajenos a los otorgados por el gobierno federal o local.

Esta generalización que se ha hecho respecto al sector de las OSC, descalificándolas en su quehacer y clasificándolas como organizaciones corruptas, ha generado tensión entre el sector de las OSC y el gobierno, en el que el trabajo en conjunto hoy en día no existe, la comunicación no es efectiva y sobre todo, no existe confianza por parte del gobierno hacia este sector, generando para las OSC un espacio de acción reprimido, en el que el respeto a los derechos de la sociedad en general y de las organizaciones de la sociedad civil son trastocados, como bien lo indica CIVICUS Monitor (2021), organización que pertenece al sector de las OSC a nivel internacional y que se encarga

de monitorear en qué medida se respetan y defienden los derechos de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil a nivel mundial, asignando una clasificación respecto al respeto de estos derechos por parte de los gobiernos, y por tanto a la relación que existe entre los gobiernos y las OSC. Estos derechos son: derecho a asociarse libremente, reunirse pacíficamente y expresar libremente sus puntos de vista y opiniones; y el derecho de influir en las estructuras políticas y sociales que los rodean, (CIVICUS Monitor, 2021). En los Mapas 1 y 2, se muestra cual es la situación que existe en México y el mundo respecto a la relación entre gobierno y organizaciones de la sociedad civil, así como el respeto a los derechos de estas últimas.

Mapa 1. Categorías respecto al espacio cívico y las libertades de la sociedad civil.



Fuente: CIVICUS Monitor, 2021

Mapa 2. Categoría de México respecto al espacio cívico y las libertades de la sociedad civil.



Fuente: CIVICUS Monitor, 2021

De acuerdo con CIVICUS Monitor (2021), en México la libertad de las organizaciones de la sociedad civil es Reprimida, y la relación que existe entre el gobierno y las OSC, es significativamente limitada, ya que, entre otras cosas "...Aunque existen algunas organizaciones de la sociedad civil, su trabajo de promoción se ve obstaculizado regularmente y enfrentan amenazas de cancelación del registro y cierre por parte de las autoridades..." (CIVICUS Monitor, 2021).

El nuevo gobierno ha dejado muy claro su desconfianza, al decir que el sector de las organizaciones de la sociedad civil solo está conformado por intereses mercantiles y que solo son intermediarias (Martínez, 2019). El 5 de febrero de 2019, Andrés Manuel López Obrador aseveró que durante su gobierno no se entregarán recursos a organizaciones o asociaciones de la sociedad civil, ni a fundaciones, con el fin de que no haya intermediarios que manejen los recursos públicos y fue enfático al decir que su gobierno ya no entregará recursos a organizaciones ni a fundaciones, ya que para eso está el gobierno (Villalobos, 2019), asimismo, el presidente "conminó a los movimientos sociales a sumarse al proyecto nacional dado que los malos gobiernos y el neoliberalismo habían llegado a su fin." (Martínez, 2019).

Estas acciones hacen suponer que desde el gobierno, el trabajo y actividades de las organizaciones de la sociedad civil, se resumen en fines monetarios, olvidando que el trabajo y aportación de este sector va mucho más allá, pues el gran valor de este sector, es que brinda apoyo inmediato respecto a la especificidad del problema en cuestión, brinda el acompañamiento necesario que se requiere, trabajando también en la

prevención del problema y consecuencias del mismo. Otra de las particularidades de las OSC “es su capacidad para traducir los recursos, que no sólo tienden a ser materiales sino también de capital social y cultural, en estrategias de bienestar concretas.” (Martínez, 2019). Una última característica de las organizaciones de la sociedad civil es que son un contrapeso y vigilancia de las acciones de gobierno y organismos que proponen políticas públicas.

Por tanto, se está supliendo con una cuestión monetaria –apoyos económicos directos- el trabajo de las OSC con toda su complejidad, al igual que las particularidades de los problemas sociales, así como el deslinde de estos problemas por parte del gobierno al brindar apoyos económicos directos, aludiendo a la capacidad personal y social para resolver dichos problemas, en vez de ver a las organizaciones de la sociedad civil como aliadas y apoyo para combatir varios de los problemas sociales. En cambio, se les ve como intermediarias, como un sector cuyas actividades “entran en una lógica de competencia con el quehacer estatal, en términos de eficacia y legitimidad” (Martínez, 2019), en donde su actividad es la de ser intermediarias, es decir que solo transfieren los apoyos a la población, sin ningún otro trabajo de intervención y en el que, a través de ello, las organizaciones llevan una ganancia económica y hasta política.

Es importante mencionar que la relación de las OSC con el gobierno antes del nuevo sexenio se daba en un ambiente más cordial y de cooperación, aunque no por ello significa que el financiamiento de proyectos y apoyos era mejor, por el contrario, el tema del financiamiento siempre ha tenido altibajos. Para mostrar cómo era la relación en el pasado entre el Estado y las OSC en México, se presenta el Esquema 4.

Continuando con el tema de las aportaciones de las OSC, es importante mencionar que ésta contribución no solo se resume a atender problemas directamente, ni a contribuir a la generación de políticas públicas -a partir de su trabajo, experiencia, conocimiento sobre el tema y confianza de la sociedad-, su aportación es mucho más amplia ya que el sector de las OSC tiene un impacto en el rubro económico del país, pues contribuyen al PIB. De acuerdo al INEGI en 2018 las instituciones sin fines de lucro aportaron 604,583 millones de pesos, lo que equivale al 2.9% del PIB nacional, y se calcula que en el mismo año generó empleo por un millón quinientos mil personas, de las cuales el

42.3% fue con remuneración y el 57.7% como personal voluntario, con un valor de 128,606 millones de pesos (Morera & Quintana, 2019).

Esquema 4. Relación entre el Estado y las OSC en México hasta antes de 2018

Relación entre el Estado y las OSC en México hasta antes de 2018	
Las OSC solicitan, gestionan y reciben apoyos monetarios o especie de parte de los gobiernos para proyectos específicos.	• Generalmente, las gestiones exitosas se basan en la relación personal que algún miembro del patronato o personal de la OSC tiene con algún funcionario público y, por ello, se percibe como un favor personal o político.
Las OSC convierten y reciben financiamiento público, organizado según reglas y fondos de recursos anuales o de corto plazo dirigidos a proyectos sociales que las OSC diseñan y operan	• El acceso y la asignación de estos recursos son transparentes y tiene una mayor institucionalidad pública que las gestiones puntuales, creando incentivos para la competencia con base en los méritos de proyectos.
Las OSC implementan programas, proyectos o políticas públicas, diseñados y concesionados por los gobiernos y reciben para ello recursos públicos.	• La definición del problema, el diseño de la estrategia de intervención y la regulación del servicio continúan en manos del gobierno, pero el marco legal permite que las OSC u otras entidades privadas concursen por fondos públicos para prestar estos servicios, con certidumbre de plazos y resultados claramente esperados.
Se incorpora a las OSC para que vigilen, monitoreen y denuncien desviaciones en los programas públicos, como un proceso sistemático de observación e investigación.	• Se reconoce e incorporan mecanismos de retroalimentación de la política pública y contralorías independientes de los propios funcionarios.
Alianzas entre gobiernos y OSC donde se concentran acuerdo y proyectos de interés mutuo, con una planeación conjunta y convirtiendo recursos de mediano y largo plazo.	• Se crean esquemas de consulta e interacción intensas en los que las OSC y los gobiernos definen juntos el problema público, analizan las distintas opciones de intervención y planean, diseñan y llevan a cabo el programa público, dividiendo también tanto las responsabilidades como los recursos que cada parte aportará.
Las OSC inciden en las políticas públicas y el marco regulatorio, con su expertise y propuestas innovadoras.	• En estos casos, las OSC aportan información, proponen y cabildean con los tomadores de decisiones de las políticas y legislaciones correspondientes. Las propuestas de reformas que las OSC promueven son de interés general o para mejorar políticas públicas ya existentes.

Fuente: Elaboración propia con información de Tapia (2010)

La situación hasta aquí descrita, ha generado una relación de tensión entre el gobierno de la 4T y el sector de las OSC, tensión que se ha incrementado con las medidas que al final del año 2020 se implementaron respecto a la miscelánea fiscal, en el que se pretende fiscalizar aún más a estas organizaciones, sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil, no solo hablan de una fiscalización más severa sino de una forma de obstaculizar el trabajo de las OSC y hasta de la desaparición de las organizaciones (Morera & Quintana, 2019). El tema de las reformas fiscales respecto a la Ley de Impuesto sobre la Renta está dirigido a las ganancias de las empresas, que por precepto fundacional están excluidas las asociaciones civiles (Reygadas, 1998; Carrillo et al., 2019), es decir, que legalmente los impuestos son para las empresas que generan cierto beneficio propio, por lo que las OSC, recordando que brindan beneficios a terceros y que no tienen la finalidad de lucrar, deberían de quedar exentas porque no generan

ganancias como lo hacen las empresas, y ahora están obligadas a cumplir con todas las obligaciones de las asociaciones mercantiles, volviendo más difícil la operación y permanencia de las organizaciones de la sociedad civil.

Por tanto, antes de implementar medidas y hacer comentarios de rechazo al trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, por parte del gobierno de la 4T, era más factible que el gobierno hubiera hecho un análisis a profundidad para corregir los puntos de error que pudieran haberse encontrado en el sector de las OSC, sin importar el nivel en el que se hubieran tenido que hacer, así como tampoco hubiera importado a qué organización se le hubieran hecho observaciones o sanciones, para después determinar a quién se le da recursos y cuáles pueden ser señaladas como sujetas a investigación, sin generalizar y descalificar a todo el sector.

Sin duda, las organizaciones de la sociedad civil han sido muy importantes para construir la democracia del país, para apoyar o sustituir al gobierno en el servicio de temas básicos para poblaciones vulnerables. Entonces, la esperanza es que el gobierno pueda ser consecuente con las premisas de campaña y combatir la corrupción sin ser injusto con las OSC que tanto se han esforzado para el logro de sus objetivos.

Es importante subrayar, que el gobierno y el sector de las OSC tienen una función social o pública de carácter colectivo, entendiendo por ello que lo público hace referencia al “bien de todos” o “lo que conviene a todos” (Reygadas, 2015), en oposición al bien individual, por lo que es importante recordar que esta relación entre gobierno y organizaciones de la sociedad civil se da a partir de buscar el bienestar social, o al menos, haciendo referencia a las OSC, se busca el bienestar de la población objetivo. Se puede afirmar que las organizaciones de la sociedad civil, han acompañado el desarrollo del país, han sido muy importantes para la difícil construcción de la tan ansiada democracia, han participado noblemente en la atención de los problemas que aquejan a las poblaciones vulnerables, han enfrentado valientemente el monstruo de la injusticia y peleado por los condenados injustamente, han denunciado los constantes actos de discriminación, han enfrentado valientemente a las temibles e impunes organizaciones criminales, han incomodado a los gobiernos proponiendo cambios en las políticas públicas, y muchas de las OSC fueron promotoras, de una u otra forma, del cambio de régimen.

El proceso de reajuste es largo y sinuoso, pero no por eso debe convertirse en imposible. Es responsabilidad de los líderes del gobierno el poder transmitir los cómo, para qué y por qué de cada acción que llevan a cabo, es derecho y obligación de la sociedad civil de participar del cambio. Quién mejor que la sociedad civil conoce las realidades de las diversas problemáticas sociales, quién mejor que la sociedad civil puede ayudar al gobierno a no cometer injusticias, quién mejor que la sociedad organizada puede proponer soluciones simples y rápidas de aplicar. El nuevo gobierno no puede transitar por los usos y costumbres del viejo y peligroso régimen y ser autoritario, sordo y ciego ante la premisa de que este cambio lo logró la sociedad civil en su conjunto. Sería un error grave no darle a la sociedad civil su lugar y verla más como una compañera en este difícil viaje a un nuevo modelo que como un enemigo a aniquilar.

2. Objetivos de la investigación

Las problemáticas antes descritas emergen como relevantes dentro del campo de estudio de los Estudios Organizacionales, y en este trabajo se retoman como punto de partida para abordar y conocer, cómo es que dentro de las organizaciones de la sociedad civil en México, existen organizaciones que para sobrevivir tienen que hacer frente a las tensiones que se generan por el choque o encuentro de lógicas, que aunque son distintas, parece que encuentran la forma de converger para lograr los objetivos de la organización. De esta idea es que se plantean los objetivos de este trabajo de investigación:

- Demostrar que dentro del sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, específicamente las organizaciones que están constituidas como Instituciones de Asistencia Privada IAP, son organizaciones híbridas en las que coexisten múltiples lógicas.
- Visibilizar las medidas, prácticas, acciones y decisiones que pueden llegar a tomar los individuos que convergen en una organización que brinda beneficios a terceros, a partir de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una organización de la sociedad civil.

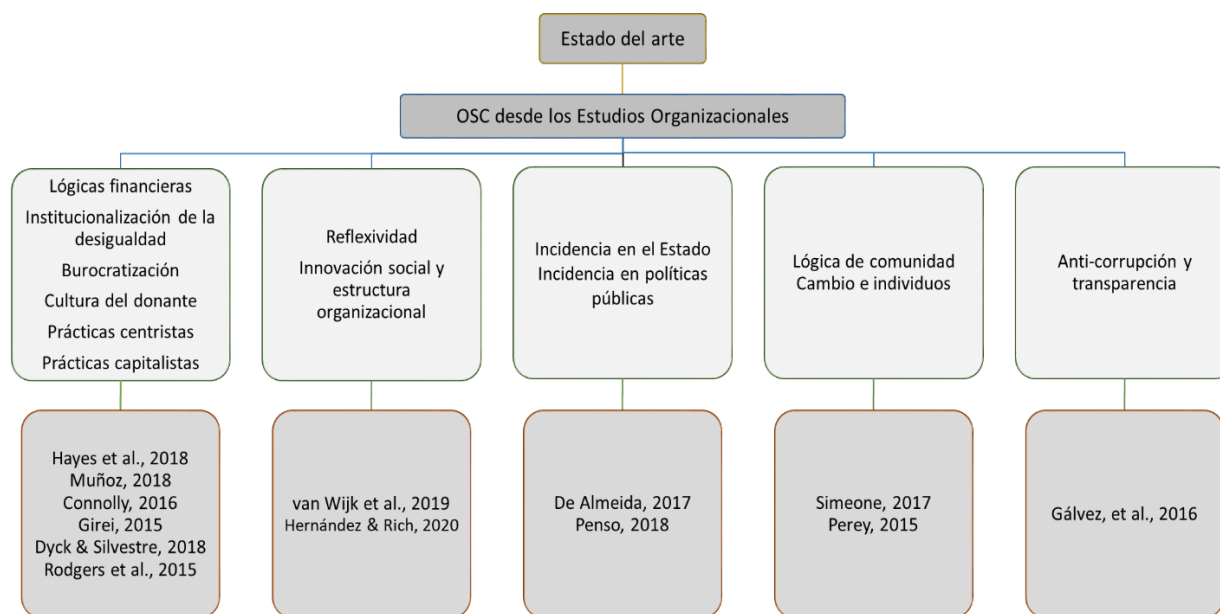
Para alcanzar los propósitos fundamentales de esta investigación se retoman los constructos teóricos de lógicas institucionales y organizaciones híbridas para analizar a partir de la investigación cualitativa, específicamente a partir del estudio de caso, una organización de la sociedad civil que legalmente está constituida como una Institución de Asistencia Privada, es decir, como una organización asistencial, la cual está ubicada en la Ciudad de México.

3. Revisión del Estado del Arte: OSC desde los Estudios Organizacionales

En esta sección se presenta una revisión de los últimos cinco años -2015 al 2020- respecto a los temas que han sido abordados como investigación dentro de los Estudios Organizacionales respecto a las organizaciones de la sociedad civil, tercer sector y organizaciones no gubernamentales, para conocer qué se ha investigado sobre estas organizaciones, así como los enfoques y pertinencia de las OSC, no solo en México sino en otras partes del mundo, para ello se revisaron diversas revistas enfocadas a los Estudios Organizacionales en las que se publican investigaciones relevantes y de gran aporte para este trabajo que permiten ubicar una mirada en espacios locales, con actores concretos. Sin embargo, las siguientes revistas: *Administración y Organizaciones*; *Organization Studies*; *Innovar*; *Organization*; *Culture & Organization*; y *la Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, contribuyen con artículos fundamentales con respecto a temas de las organizaciones de la sociedad civil a partir de su trabajo individual y en redes; pasando por el tema de innovación, gestión, cultura, modelos de evaluación, corrupción y transparencia, desde una lógica hegemónica, empresarial, hasta la lógica social y de servicio, derivado del contexto vigente.

Muchos de los artículos consultados son investigaciones que se hicieron en diferentes países, lo que enriquece y aporta a este trabajo, ya que resalta la importancia de investigar sobre las organizaciones de la sociedad civil a partir de un mundo global en el que neoliberalismo y las consecuencias del mismo han generado una forma de trabajo organizada a partir de la iniciativa de la sociedad civil organizada, conocida en México como sector sin fines de lucro, Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en el que existen un sinnúmero de organizaciones que, en conjunto, brindan una extensa y variada cantidad de servicios con el objetivo de apoyar a personas y causas vulnerables, responsabilidades que el Estado ha ido deslindando a la sociedad civil, bajo su supervisión y lineamientos normativos.

Esquema 5. Estructura de la revisión del estado del arte



Fuente: Elaboración propia

Como es de suponerse, por la variedad de proyectos que generalmente derivan del reconocimiento de las grandes necesidades, brindando una atención dentro del marco de los derechos humanos, las organizaciones de la sociedad civil desarrollan su tarea en un campo multitemático y multivariado, se encuentran en diversos fenómenos sociales, con diversos participantes, con intereses políticos diferenciados y agendas distintas. Asimismo, dentro del sector de las OSC existen diferentes perfiles respecto a la estrategia de búsqueda y acercamiento con los donantes, diferentes modelos de atención, así como diferentes formas de prestar sus servicios, habilidades, ideologías, procesos de desarrollo, capacidad económica y se diferencian entre sí dependiendo de los servicios que prestan, es decir, existe una diferenciación de procesos, estructuras, actores, entre otros elementos de interés para los Estudios Organizacionales.

En el marco del contexto del neoliberalismo, las organizaciones de la sociedad civil entran en la competencia por recursos económicos, que les asegure la sobrevivencia como organización y puedan garantizar los servicios a sus beneficiarios. No obstante,

en esta competencia por los recursos, se adoptan prácticas y modelos de evaluación que reflejen la participación de los donantes como una muestra de contribución social, sin embargo, estos métodos de evaluación por un lado sirven a los intereses de los donantes, pero por otro lado legitiman la desigualdad.

Esto significa que mientras exista una causa por beneficiar, el donante tendrá un reconocimiento social, volviéndose así una situación cíclica, en el que la inequidad y la desigualdad son parte de las organizaciones, legitimadas por ellas mismas, debido a los modelos de evaluación que son más pro-gerencialistas, más pro-empresariales, que promueven prácticas calculadoras, y a partir de evaluaciones de impacto que hacen los donantes, lo que ocurre, es que terminan normalizando y convirtiendo la atención asistencial en un servicio empresarial, debido a que el servicio de atención se centra en las prácticas que mejor reflejen el impacto de los recursos otorgados por los donantes (Hayes et al., 2018), en estas prácticas se incluye las que están relacionadas con los modelos de evaluación, entendidos como prácticas calculadoras.

La competencia dentro del neoliberalismo es uno de los mecanismos que contribuye a que perdure la desigualdad. En esta lógica tanto los donantes como las OSC tienen un papel o función que permite que tanto la desigualdad como la competencia prevalezcan ya que, “Este mercado concibe al donante como el comisionado (el comprador) del trabajo de desarrollo y a la ONG como el proveedor, el ejecutor de las prioridades del donante” (p. 1217). Las OSC u ONG al competir entre ellas mismas por los recursos y mostrarse ante los donantes como las organizaciones más aptas para manejar la inversión –financiamiento- del donante, entran en la competencia de mercado por los recursos, por lo que las organizaciones, al igual que los individuos se tienen que alinear para encajar con los valores de mercado y así entrar en la competencia, (Hayes et al., 2018).

Una forma en que las OSC se alinean con estos valores es demostrando el impacto de su labor, al igual que el impacto que los recursos de los donantes tienen en los sectores vulnerables, para exponer este impacto los mecanismos de evaluación son una herramienta para demostrarlo. Esta competencia entre las OSC, permite que los donantes elijan a la organización más apta o competente que pueda reflejar la inversión

del donante, para ello el donante puede elegir no solo la organización sino hasta los métodos de evaluación que reflejen un mayor impacto, haciendo énfasis en que en este mercado de donativos, la competencia solo funciona si la desigualdad se mantiene, (Hayes et al., 2018).

En cuanto a los modelos de evaluación, estas son prácticas calculadoras aparentemente imparciales, pero esto no es así, ya que estos métodos de evaluación dictan las acciones de los individuos y las organizaciones, incluyendo las OSC u ONG, al grado de que estas últimas buscan especializarse en estos métodos para ver qué tan rentable pueden parecer ante los ojos del donante para incrementar el financiamiento, aunque para lograrlo se destinen más recursos en lograr esta especialidad que en los mismos proyectos destinados a los beneficiarios. Las organizaciones no solo dedican tiempo y recursos a profesionalizarse para alinearse con los intereses de los donantes y obtener financiamiento para sus proyectos, pues una vez adquirido este financiamiento, también dedican tiempo y recursos para evidenciar el impacto de dichos recursos otorgados por los donantes, dando como resultado una disminución de tiempo y recursos para los beneficiarios.

En México como en la mayoría de los países en el mundo, el trabajo del Estado dentro del sistema neoliberal, ha consistido en privatizar áreas y servicios, así como abandonar otros de carácter social, en donde cumple la función para asegurar los derechos de la propiedad privada y el funcionamiento de los mercados. Fuera de esos rubros, el Estado es desplazado para dar paso a las políticas neoliberales donde todo, hasta la naturaleza y los seres humanos son mercancía.

Una vez que el Estado ha creado el marco institucional para el mercado, no debe intervenir, convirtiéndose en una herramienta más del neoliberalismo aprovechado por las organizaciones empresariales, que en conjunto, va dejando una serie de vacíos institucionales, entornos donde diferentes órdenes institucionales formales e informales interactúan de manera que impiden la participación de los pobres en el mercado (van Wijk et al., 2020, p. 1392), en estos entornos, la sociedad civil organizada ha encontrado la manera de intervenir en busca de aliviar un poco estos vacíos en bien de la comunidad, lo cual no necesariamente es un objetivo del Estado ni de las organizaciones

empresariales, que más bien, se benefician de la legitimación de la desigualdad. No obstante, el trabajo de intervención que hacen las organizaciones de la sociedad civil, requiere un trabajo previo y permanente de reflexividad para que esta intervención sea exitosa (van Wijk et al., 2020), sin embargo, puede haber fallas de diseño porque no hay reflexividad, y no hay reflexividad cuando se están normando todo el tiempo bajo una lógica empresarial.

Cuando las ONG u OSC quieren intervenir en un vacío institucional, en bien de algún sector vulnerable, que esté acorde con el objeto social de dicha organización, significa intervenir en vacíos donde confluyen diversos actores, desde los interesados en mantener dicho vacío, hasta quienes luchan por acabar con este, lo que significa que en estos espacios vacíos confluyen relaciones de poder y distintas capacidades. Por ello, es de suma importancia que antes de que una OSC realice una intervención, establezca un puente contextual entendido como “proceso que involucra la transferencia de nuevos significados, prácticas y estructuras a un contexto dado de una manera que sea sensible a las normas, prácticas, conocimientos y relaciones que existen en ese contexto.” (McKague et al., 2015, p. 1063, citado en van Wijk et al., 2020, p. 1393), a partir de un ejercicio de reflexión o reflexividad tanto al inicio y durante dicha intervención de la OSC y el proyecto que se quiera desarrollar.

Este ejercicio de reflexividad entendido como la “capacidad de reconocer y comprender la interacción recursiva entre una intervención y el entorno local en el que opera.” (van Wijk et al., 2020, p. 1405), es un acto de sensibilidad para evitar fallas en el diseño, operación y mantenimiento del proyecto para prevenir que estas fallas lo hagan desaparecer, si de por sí, ya es difícil mantener los proyectos por la falta de tiempo y las presiones de los donantes –en cuanto financiamiento y resultados que reflejen este financiamiento-. Por tanto, hablar de reflexividad por parte de las OSC, hace referencia a la experiencia y sensibilidad de dichas organizaciones para identificar cómo su intervención puede contribuir en un entorno local, así como el monitoreo de seguimiento y evaluación de dicha intervención, que permita a través de esta reflexión tomar cartas en el asunto en caso de que algo vaya mal.

Aprovechando los vacíos que el Estado ha creado, por la desconfianza y falta de representatividad del Estado, las organizaciones de la sociedad civil con su trabajo se han ganado la confianza de la comunidad, al punto que muchas de estas organizaciones pueden ser utilizadas por la misma comunidad como voceras de ciertas causas que no son visibilizadas, por lo que la comunidad a través de estas organizaciones, busca incidir en el Estado a través de propuestas de políticas públicas (De Almeida, 2017), ya que debido a la experiencia de las organizaciones y al gran conocimiento adquirido en el área donde se desempeñan, es que su incidencia es más efectiva y donde se pueden fortalecer las demandas de las poblaciones vulnerables.

Es importante mencionar que dentro del compromiso social que tienen las OSC, en su interior no siempre se desarrolla una sola lógica, la cual podríamos suponer debería estar enfocada al servicio, no obstante, esto no es así. Dentro de las organizaciones de la sociedad civil también existen otras lógicas que convergen y que se perciben como lógicas contradictorias, como: la lógica pro-empresarial y gerencialista, frente a lógicas comunitarias y de servicio. Cuando las organizaciones tejen una lógica de comunidad, restringen el libre actuar de sus integrantes (Simeone, 2017), generando imprecisiones que dan paso a tensiones y conflictos, debido a diversos intereses o lógicas que pueden coexistir al interior de la organización, por lo que normalmente, una vez que se presentan estas tensiones, puede ser difícil definir el rumbo que debe tomar la organización.

Nos damos cuenta, para el caso de México, contrario a lo ortodoxo de las estrategias financieras que parecen privilegiarse, que hay otras lógicas propias de la confianza, la reciprocidad y el servicio, que pueden desarrollarse al interior de las OSC y entre estas organizaciones cuando conforman redes (Muñoz, 2018), pero, una vez más, el entrar en la competencia por la obtención de recursos económicos, ya sea de forma individual o en redes, dado que estas organizaciones se centran en la obtención de fondos -ya sea de fundaciones nacionales, internacionales, fondos del sector privado o sector público-, privilegian la ortodoxia de estrategias financieras y pro-empresariales, en detrimento de elementos culturales como, las normas propias de la confianza, la reciprocidad y el compartir recursos de información, que serían los rasgos característicos propios de una organización que se diga preocupada por lo social.

Siguiendo con las lógicas que convergen al interior de las organizaciones sin fines de lucro que benefician a terceros, u organizaciones de la sociedad civil, estas organizaciones atienden diversas problemáticas emergentes a partir de la burocratización y la ambivalencia de lógicas entre los administradores de la organización, que se ven empapados por esta actitud ambigua, entre la lógica del voluntariado y la lógica de la gerencia (Connolly, 2016).

Por tanto, podemos observar que, en México, como en otros países, incluso en otros continentes como es el caso del africano, específicamente en Uganda, hay una lucha entre dos lógicas institucionales aparentemente contradictorias, en donde la gestión tradicional de las organizaciones impide prácticas transformadoras, porque lo que se privilegia son las prácticas de la cultura de los donantes occidentales (Girei, 2016). Qué posibilidades hay de construir una lógica contra-hegemónica, cuando los donantes son los que imponen los mecanismos de evaluación, las herramientas y las prácticas de gestión, propias de lógicas con enfoques tecnocráticos y estandarizados, dando como resultado la apariencia de que las organizaciones del tercer sector se mimetizan con sus donantes, dejando en segundo plano las prácticas encaminadas al cambio social.

Es de suma importancia no dejar de señalar que las prácticas de gestión, -también conocidas como gerencialismo cuando se da desde la construcción científica (Girei, 2016)-, supuestamente, tratan de contribuir para acabar con la pobreza y la desigualdad, sin embargo, de acuerdo con Girei (2016), existen estudios que contradicen dicha contribución, afirmando que las prácticas de gestión fomentan políticas neoliberales homogéneas y las relaciones desiguales de poder entre occidente y el resto del mundo. Por consiguiente, estas prácticas gerencialistas han cobrado tanta fuerza que se han convertido en una ideología hegemónica que fabrica opiniones, y por tanto, también son adoptadas por las ONG u OSC a partir de que estas organizaciones se encuentran inmersas en el discurso del desarrollo internacional, que tan de moda está en el mundo, por lo cual, muchos donantes internacionales se ven impulsados a financiar o promover proyectos y programas que nacen de la iniciativa de las ONG que desarrollan proyectos en el tercer mundo, ya que este financiamiento y su impacto permite dar visibilidad al donante.

Muchas de las ONG han tenido que adoptar estas prácticas gerencialistas y combinarlas con la gestión que tradicionalmente desempeñan -que nace desde el compromiso social- para no perder de vista el compromiso con los donantes o patrocinadores, apegándose así, a dar prioridad a los resultados que se obtienen o que se obtendrán de la intervención de dichas ONG y que debe verse reflejado en ciertos mecanismos de evaluación o estándares de medición de desempeño como: “la primacía de los resultados, la medición del desempeño y el razonamiento causal lineal.” (Girei, 2016, p. 195). Estos mecanismos de evaluación se traducen en estándares medibles, apegados a indicadores y lapsos determinados de tiempo, que orillan a las organizaciones a implementar programas que forzosamente se apeguen a dichos estándares “...con su énfasis en los resultados, las mediciones individuales y el desempeño, contribuye a naturalizar los valores, puntos de vista y prácticas que sustentan la ideología neoliberal...” (p. 197).

En consecuencia, el que las ONG se apeguen a prácticas gerencialistas con sus modelos de medición de desempeño, compromete la intervención y resultados de la misma, en cuanto a que, el estar apegados a estándares medibles que reflejen la intervención del donante, no permite poner en práctica un proyecto que verdaderamente beneficie al sector de la sociedad para el cual están encaminados los proyectos originalmente, pues estas prácticas y modelos de medición disuaden la participación en los proyectos, tanto de las ONG, como de los sectores sociales a los que se supone están enfocados los proyectos. A su vez, estas mismas prácticas y modelos de medición generan en las ONG una gran dependencia de los donantes, afectando la capacidad de compromiso de las organizaciones con la población objetivo y la capacidad de intervención en contextos determinados. Por último, estas prácticas gerencialistas al generar una dependencia del donante, orillan a las ONG a cumplir a toda costa las agendas del donante, sin importar si esto pone en juego la supervivencia misma de la organización (Girei, 2016).

No obstante, Girei (2016) tomando como base los postulados de Gramsci, resalta que no todas las ONG siguen el camino de privilegiar al donante reproduciendo prácticas gerencialistas, pues existen organizaciones capaces de proponer alternativas de gestión

y desarrollo contra-hegemónicas a partir de que han adoptado posturas críticas respecto al neoliberalismo, creando su propia identidad y postura distintiva “...en el desarrollo sobre la base de su supuesta cercanía con las comunidades locales y, por lo tanto, su capacidad para proponer alternativas para incorporar políticas y prácticas de desarrollo de arriba hacia abajo.” (p. 198). Asimismo, la autora señala que antes de hacer la afirmación de que una ONG se maneja bajo una postura crítica, es importante analizar si tanto la postura como las agendas de la organización están realmente relacionadas con la postura crítica y toman un compromiso real con las comunidades objetivo, o si existen voces opositoras al interior de la organización que le den peso y legitimidad a la postura neoliberal, debilitando a los actores subalternos (Girei, 2016).

Como ejemplo, de las tres organizaciones que consideró la autora para hacer su investigación, se rescata el trabajo que realizó en Tukole, ONG indígena en Uganda que tiene por objetivo combatir la corrupción a partir de capacitación de personas para que denuncien en el lugar correcto (Girei, 2016). Esta organización en 2008 ingresó un proyecto para su financiamiento a una agencia de desarrollo del gobierno occidental, Aid for All (AfA). El proyecto que Tukole ingresó a AfA para su financiamiento estaba enfocado a cumplir el objetivo de la organización. Una vez que fue aprobado el proyecto y se llevaron a cabo reuniones entre las dos organizaciones para definir los detalles del proyecto como “el monitoreo y la evaluación (M&E) y la presentación de informes, herramientas y requisitos” (p. 200). Sin embargo, en dicha reunión Tukole también recibió indicaciones por parte de AfA sobre cuál sería el objetivo del proyecto, lo cual para sorpresa de Tukole, este objetivo se encontraba alejado del establecido por esta última organización y el cual se encontraba de forma explícita en la propuesta a financiar y el cual fue seleccionado.

Las diferencias del proyecto a desarrollar y financiar no solo derivaba en los objetivos que debía perseguir el proyecto, estas diferencias eran más profundas debido a que cada organización, tanto Tukole como AfA, tienen perspectivas diferentes respecto al tema de la corrupción, así como de los tiempos para desarrollar el proyecto, los

indicadores y sobre todo en las herramientas de monitoreo y evaluación (M&E)*. Sin embargo, ante la necesidad de financiamiento por parte de Tukole, aceptó los términos y objetivos del proyecto, aunque esto representara para esta organización la adaptación y modificación de sus actividades.

De acuerdo a la autora, estas acciones y decisiones tomadas por Tukole, no son neutrales y mucho menos benefician a la ONG, sin embargo ante la necesidad de Tukole, esta organización se encuentra en una posición en la que tiene que servir al donante occidental, para que este pueda mantener y expandir su posición hegemónica, al mismo tiempo que quebranta el potencial contrahegemónico de las ONG y su misión, debido que se silencia las agendas alternativas (Girei, 2016).

“...la financiación disponible para las ONG en Uganda y, en general, en África subsahariana, ya sea a través de licitaciones o de mecanismos de propuestas no solicitados, se basa en gran medida en las prioridades y los resultados esperados definidos y evaluados por los donantes y sus expertos... convencional y centrada en los resultados requiere que las ONG proporcionen evidencia del impacto de su trabajo, lo que cuenta como impacto o resultados generalmente se define con poca o ninguna participación de las ONG. En cambio, se espera que las ONG de Uganda contribuyan al logro de resultados predefinidos”. (p. 204)

Aunque las ONG se limitan a la práctica de donantes tradicionales, bajo una lógica centrada, de gerencialismo, en donde, estas organizaciones terminan reproduciendo la inequidad de la desigualdad, es cierto que también el papel de las organizaciones pertenecientes al tercer sector, de acuerdo con Dyck y Silvestre (2018), especialmente en países poco desarrollados como Nicaragua o México, es fundamental, ya que estas organizaciones se convierten en un elemento que puede impulsar la auto-organización de la población vulnerable y son una herramienta para atender sus necesidades, ya que estas organizaciones cuentan con el conocimiento, la cercanía y la confianza de la misma comunidad (Dyck & Silvestre, 2018). Pero para que la comunidad logre sus

* “El sistema de M&E de AfA no era una herramienta para que Tukole monitoreara su proyecto, sino una prescripción no negociable de lo que tenía que suceder para que el proyecto tuviera éxito, independientemente de la incompatibilidad con las propias prácticas de toma de sentido y los objetivos finales de Tukole.” (Girei, 2016, p. 203)

objetivos a través de las organizaciones, es necesario que estas últimas se alejen de estas prácticas centristas.

Esta lógica capitalista neoliberal no visibiliza el trabajo de las organizaciones que no siguen este modelo, como es el caso de las organizaciones sin fines de lucro, lo que genera poco o nulo reconocimiento y visibilidad (Rodgers et al., 2015), debilitando y excluyendo este trabajo alternativo, por lo que se vuelve difícil tener un apoyo más amplio, no solo de la comunidad sino del Estado que llega a desconocer este trabajo, sin tomar en cuenta que la labor de las OSC, puede ser la base no solo para el surgimiento de organizaciones con fines similares, sino que también son una herramienta para la transformación social.

Por tanto, para el caso de México, lo ideal sería que el Estado tome en cuenta el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, como un aliado y no como un enemigo, ya que estas organizaciones cuentan con un trabajo que se respalda en años de servicio y la experiencia de trabajar temas específicos en bien de la población vulnerable, además de tener la confianza y el respaldo de la comunidad, lo cual puede llegar a desencadenar un trabajo efectivo respecto a políticas públicas (Penso, 2018).

Es entendible que el Estado desconfíe de las organizaciones de la sociedad civil, cuando la corrupción ha permeado a casi todo el entramado social en países como Colombia o México, sin embargo, existen mecanismos de fiscalización y transparencia que se han venido utilizando y que se pueden reforzar con el apoyo de la tecnología para evitar la corrupción al interior de las organizaciones sin fines de lucro (Gálvez et al., 2016). Recordando que los métodos de transparencia no solo se pueden reforzar sino también se pueden utilizar, pues las organizaciones a través de estos mecanismos brindan información muy importante, que dan la posibilidad de conocer a la población y buscar maneras de intervenir en bien de la sociedad.

Por otro lado, ante el ambiente turbulento, en todos los aspectos, que afecta igualmente a las organizaciones de la sociedad civil, es necesario que estas se adapten al ambiente e implementen cambios innovadores (Hernández & Rich, 2020), que las lleven a prestar un mejor servicio, o simplemente a mantenerse vigentes, por lo que implementar cambios puede ayudar, aunque esto no es fácil, ya que la mayoría de las organizaciones

no logran implementar una innovación social, debido a la estructura de las organizaciones, ya que no cuentan ni con la orientación ni el conocimiento necesario. Asimismo, si estas organizaciones quieren implementar algún cambio en su interior, deben, si quieren tener éxito, tomar en cuenta al personal que se encuentra al interior de la organización y brindarles acompañamiento, así como fomentar su participación (Perey, 2015). Es decir, los individuos deben ser involucrados en todos los cambios si la organización quiere tener éxito, ya que estos normalmente conocen otra u otras caras de la organización, por lo que su cooperación es importante.

Estas son las problemáticas que se están tratando dentro de los Estudios Organizacionales en los últimos años respecto al tema de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Tercer Sector u ONG. La mayoría hablan de estrategias financieras ortodoxas para conseguir recursos, o bien, hablan de mimetizarse con sus propios donantes y convertirse a las prácticas exitosas de sus donantes. Aun así hay posibilidad de construir prácticas contrahegemónicas alternativas, a través de acciones que se originen desde la misma iniciativa de la sociedad y que no reproduzcan actos de dominación, ejemplo de esto, son las radios comunitarias, porque hay que reconocer que muchas de las prácticas hasta ahora, adoptadas por las organizaciones siguiendo la lógica de sus donantes, han contribuido a que la desigualdad se reproduzca e institucionalice a través de prácticas de burocratización que tienden a homogenizar y a privatizar la gestión social.

Como se puede apreciar, los temas que en los últimos años han sido estudiados por los Estudios Organizacionales, son diversos, sin embargo autores como: Hayes et al., (2018); Muñoz (2018); Connolly (2016); Girei (2016); Dyck y Silvestre (2018) y Rodgers et al., (2015) dan la pauta para realizar este trabajo porque abordan temas de interés como lógicas financieras, prácticas centristas, prácticas capitalistas, burocratización e institucionalización de la desigualdad, lo que permite tener un punto de partida sólido y de interés para desarrollar esta investigación.

Estas problemáticas emergen como relevantes dentro del campo de estudio de los Estudios Organizacionales, y en este trabajo se retoman como punto de partida para abordar y conocer, cómo es que dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil en

México, existen organizaciones que para sobrevivir tienen que hacer frente a las tensiones que se generan por el choque o encuentro de lógicas, que aunque son distintas, parece que encuentran la forma de converger para lograr los objetivos de la organización. Y a partir de esto es que nace la pregunta central de investigación de este trabajo “Por la manera en la que se constituye “La Estancia”^{*} partiendo de la multiplicidad de lógicas institucionales ¿puede ser definida como una organización híbrida?” Esta pregunta central de investigación, así como las preguntas específicas serán contestadas con el apoyo de los fundamentos teóricos de las organizaciones híbridas y las lógicas institucionales.

* La investigación se realizó en la Ciudad de México, en una organización de la sociedad civil, que por petición de las personas involucradas, se mantendrá el carácter de confidencialidad en los nombres de dichas personas, así como en el nombre de la organización, por lo que se omite nombre de la organización, y se sustituye por “La Estancia”.

4. Pregunta de Investigación

a) Pregunta General

Por la manera en la que se constituye “La Estancia” partiendo de la multiplicidad de lógicas institucionales ¿puede ser definida como una organización híbrida?

b) Preguntas Específicas

¿De qué manera aparecen o se manifiestan en la estructura de la organización las lógicas institucionales? y ¿Qué tipo de prácticas y de agendas representa cada lógica institucional?

¿En qué momentos, bajo qué circunstancias y en qué áreas de “La Estancia” suelen presentarse la diferenciación y la integración de lógicas institucionales, privilegiando alguna de las lógicas?

¿Con qué lógica institucional opera el sector directivo vs el personal operativo de “La Estancia”?

Bajo el contexto de sobrevivencia en “La Estancia”, ¿puede terminar imperando alguna lógica institucional sobre otra?

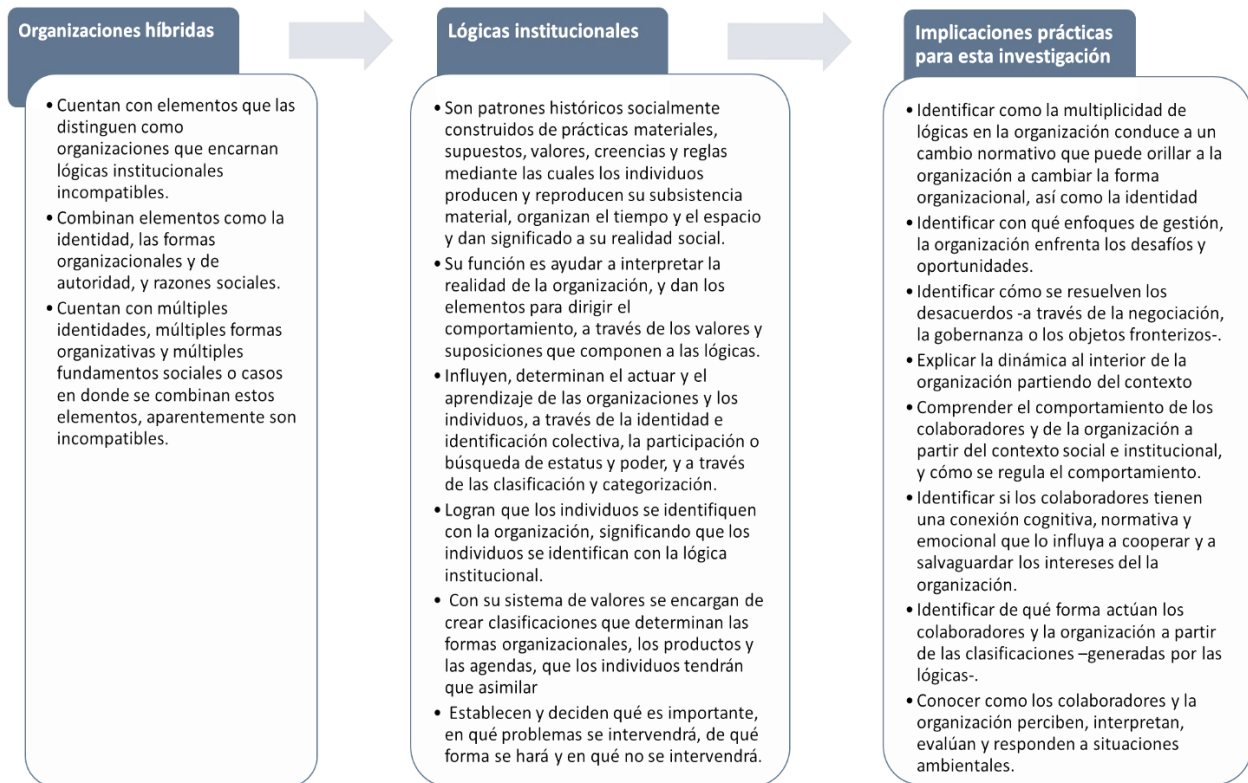
II Marco Teórico

1. Organizaciones Híbridas

Para dar sustento a este trabajo se utiliza como elemento teórico los fundamentos de las lógicas institucionales y las organizaciones híbridas, ya que estos constructos teóricos brindan las herramientas necesarias para explicar el fenómeno de cómo se construye una organización IAP a partir de sus lógicas, para lograr su permanencia en el tiempo, que es el tema que interesa en este trabajo de investigación. Para ello se describe qué son las organizaciones híbridas y las lógicas institucionales, así como los autores que han trabajado estas teorías y la forma en que las han utilizado. Se hace énfasis en las definiciones clave para este trabajo y se explica cómo los elementos esenciales de estas teorías ayudan a interpretar el estudio de caso que se aborda en esta investigación.

Cómo se mencionó, se retoman los elementos teóricos de las organizaciones híbridas, porque este trabajo parte de la idea de que no existe una sola forma de organización, por el contrario, más allá de la forma burocrática y tradicional en la que se cree que están establecidas las organizaciones (Brès et al., 2018), existen investigaciones que demuestran que no hay un modelo unitario o una sola forma de organizarse, pues gracias a la pluralidad y diversidad de organizaciones es que cada una se apropia de la forma organizativa que se adapta a sus necesidades, convirtiéndose así en una forma pluralista de organización en estructura y procesos, como es el caso de las organizaciones híbridas. Existen múltiples identidades, múltiples formas organizativas y múltiples fundamentos sociales o casos en donde se combinan estos elementos que aparentemente son incompatibles (Battilana et al., 2017), que surgen debido a la combinación de factores internos y externos a la organización, lo que da como resultado una organización con múltiples identidades, dando origen a las organizaciones híbridas.

Esquema 6. Definiciones principales: Organizaciones Híbridas, Lógicas Institucionales y contribuciones prácticas para la investigación



Fuente: Elaboración propia con información de (Battilana et al., 2017; Brès et al., 2018; Thornton & Ocasio, 2008)

El concepto de organizaciones híbridas nace a partir de la necesidad de realizar un análisis más detallado de las organizaciones, llegando así, a una conceptualización de los individuos como portadores de lógicas, en vez de hablar solo de las organizaciones (Dacin et al., 2002; Stryker, 2000, citado en Brès et al., 2018). Por tanto, las organizaciones híbridas cuentan con elementos que las distinguen como organizaciones que "...encarnan lógicas institucionales incompatibles, posiblemente incluso opuestas, que se aplican a las características centrales de las misiones y objetivos de las organizaciones..." (Brès et al., 2018, p. 376). En función de estas características es natural que este tipo de organizaciones presenten tensiones o conflictos entre sus lógicas, debido a que los actores pueden no compartir el mismo sistema de valores, asimismo estas organizaciones cuentan con elementos para aligerar dichas tensiones o conflictos, las cuales se verán más adelante. En las organizaciones híbridas la

estructura, no necesariamente es diseñada de manera descendente, por el contrario, es el resultado de la acumulación ascendente de treguas entre coaliciones (Brès et al., 2018), es decir que esta forma de organización no necesariamente parte de un diseño, sino que se va adaptando y haciendo modificaciones conforme surgen, solucionan o se dispersan los conflictos.

Existen trabajos de investigación sobre las organizaciones híbridas con enfoques diferentes, que se centran en elementos específicos, y aunque para este trabajo el tema de interés son las organizaciones híbridas a partir de las lógicas institucionales, es importante hacer mención al resto de la clasificación y perspectivas teóricas respecto a las organizaciones híbridas. El estudio de las organizaciones híbridas se ha realizado partiendo de ocho perspectivas que se centran respectivamente en: la identidad organizacional, la economía de los costos de transacción, los formularios de red, las categorías, los arquetipos organizativos, las lógicas institucionales, la cultura y los regímenes económicos en transición. Estas perspectivas a su vez se agrupan en tres enfoques: uno que enfatiza las identidades organizacionales híbridas, un segundo que se enfoca en los híbridos como formas distintas y un tercero que conceptualiza los híbridos como la combinación de múltiples razones o lógicas a nivel social. Y aunque estos enfoques tienen sus propias características, es importante mencionar que pueden estar interrelacionados en cuanto a identidades, formas y justificaciones de los híbridos (Battilana et al., 2017). Estos enfoques y perspectivas se observan a detalle en la Tabla 7.

En el enfoque de identidades organizacionales híbridas, se habla de hibridación como un elemento de identidades múltiples, o puntos de vista entre los actores, respecto al qué hacer y quiénes son como organización. La identidad en las organizaciones se refiere a esos rasgos característicos que los distinguen como organización, definiendo así el quiénes son, y qué hacen (Battilana et al., 2017). Pero en las organizaciones híbridas no existe una sola identidad, pues tienen múltiples identidades que en apariencia no tienen nada en común o parecen contrarias, estas identidades múltiples tienen su origen en que las organizaciones son de múltiples tipos.

Tabla 7. Perspectivas teóricas sobre los híbridos

	Perspectiva teórica	Estudios ilustrativos	Definición de híbrido	Supuesto clave
(I) Identidades híbridas	1. Identidad organizacional	Albert & Whetten (1985); Glynn (2000); Ashforth & Reingen (2014)	No se esperaría una organización con múltiples identidades juntas cuando la identidad se refiere a las características centrales, distintas y duraderas de una organización	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos de identidad son definidos internamente por miembros de la organización. • Algunos estudios asumen que las identidades son relativamente estables, mientras que otros son más dinámicos.
(II) Formas híbridas	2. Economía de los costos de transacción	Williamson (1985, 1991, 1996)	Forma intermedia de gobernanza que se sitúa entre las formas jerárquica y de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La transacción es la unidad central de análisis. • Los híbridos existen debido a fallas del mercado o la inviabilidad de estructuras jerárquicas integradas • La forma híbrida es relativamente estable • Las formas híbridas son relativas
	3. Formularios de red	Powell (1990); Podolny & Page (1998)	Forma de gobernanza basada en lazos de red y la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Las audiencias definen las categorías y la pertenencia a la categoría, así como la identidad organizacional y las características específicas asociadas con cada categoría. • Las formas híbridas pueden ser transitorias • Las formas híbridas pueden ser transitorias
	4. Categorías	Zuckerman (1999); Pólos Hannan, & Carroll (2002); Wry Lounsbury, & Jennings (2014)	Organización que abarca múltiples categorías sociales establecidas, combinando características de las formas organizacionales asociadas con cada una.	<ul style="list-style-type: none"> • Las audiencias definen las categorías y la pertenencia a la categoría, así como la identidad organizacional y las características específicas asociadas con cada categoría. • Las formas híbridas pueden ser transitorias • Las formas híbridas pueden ser transitorias
	5. Arquetipos organizacionales	Greenwood & Hinings (1993); Tracey, Philips & Jarvis (2011); Battilana & Lee (2014)	Organización que combina elementos de múltiples estructuras y prácticas de configuraciones distintas y socialmente legítimas	<ul style="list-style-type: none"> • Las audiencias definen las categorías y la pertenencia a la categoría, así como la identidad organizacional y las características específicas asociadas con cada categoría. • Las formas híbridas pueden ser transitorias • Las formas híbridas pueden ser transitorias
	(III) Fundamentos del híbrido	6. Lógicas institucionales	Friedland & Alford (1991); Battilana & Dorado (2010); Thorton, Ocasio, & Lounsbury (2012)	Organización que se adhiere a lógicas institucionales múltiples, a menudo conflictivas, donde las lógicas se refieren a patrones de valores y prácticas a nivel social que dan forma a la cognición y guían la acción.
7. Cultura		Bhabha (1994); Waring (2015)	Organización Caracterizada por la mezcla continua de distintas culturas	<ul style="list-style-type: none"> • La hibridación es un proceso, no un estado • La hibridación es relativamente duradera • Los híbridos son de transición
8. Regímenes económicos en transición		Nee (1992); Nee & Mathews (1996)	Organización que combina arreglos institucionales del socialismo de estado y economías de libre mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Los híbridos son de transición

Fuente: Battilana, 2017. Traducción propia

Dentro de estas organizaciones con múltiples identidades existe una clasificación de organizaciones, una es la “ideográfica”, en la que existen “subgrupos y / o unidades separadas tienen cada identidad. En las organizaciones “holográficas”, todos los miembros y unidades tienen varias identidades, en lugar de una sola.” (p. 133).

El segundo enfoque, formas híbridas, conceptualiza la hibridación como la combinación de formas organizacionales y se enfoca a nivel organizacional. En las formas híbridas se hace referencia a la combinación de formas organizacionales pertenecientes a varios temas como la economía -los mercados, las empresas jerárquicas-; los formularios de red –gobernanza basada en redes y confianza-; categorías –en las que se combinan categorías que conforman la identidad estando socialmente codificadas-; y arquetipos organizacionales –socialmente legitimadas y que combinan múltiples estructuras- (Battilana et al., 2017).

Por último, el tercer enfoque se centra en los fundamentos del híbrido que se encuentran en la cultura, las lógicas institucionales y los regímenes económicos en transición. En este enfoque el concepto de híbrido trata en las dos primeras perspectivas, de organizaciones que combinan múltiples razones sociales –valores, creencias, prácticas políticas y culturales-, es decir que en este enfoque se toman en cuenta no solo las características que pueden observarse a simple vista, también se toma en cuenta el aspecto interpretativo, basado en creencias y valores. “...opera principalmente en el nivel extraorganizacional, definiendo la hibridación como la combinación de razones más amplias a nivel social.”(p. 131). Es decir, en este enfoque se conceptualiza a los híbridos como la combinación de múltiples razones o lógicas a nivel social.

Con estos enfoques y perspectivas es que ya se puede hablar de una definición más exacta respecto a lo que son las organizaciones híbridas, y para ello se retoman algunos elementos antes mencionados, pues se entiende por organización híbrida a la combinación de elementos como la identidad, las formas organizacionales y de autoridad, así como las razones sociales de transmitir el mensaje sobre la forma de organizarse, lo que puede generar consecuencias como las tensiones (Battilana et al., 2017).

El motivo por el que surgen las organizaciones híbridas es distinto para cada organización, sin embargo existen elementos que pueden presentarse y llevar a una organización a conformarse como híbrida. Estas organizaciones pueden surgir por elementos internos -los actores- y externos a la misma organización. En cuanto a los factores externos se toma en cuenta que las características del entorno pueden cambiar y propiciar que las mismas lógicas también lo hagan, a partir de ello pueden presentarse presiones y oportunidades en las organizaciones que las lleven a conformarse como organizaciones con identidad híbrida -con múltiples lógicas-, pues la multiplicidad de lógicas en una organización conduce a un cambio normativo que puede orillar a la organización a cambiar la forma organizacional, así como la identidad (Battilana et al., 2017). Otro elemento externo por el que surgen las organizaciones híbridas, es porque presentan cambios políticos y culturales, que generan presión y determinan qué lógicas servirán como una guía de acción para que las “organizaciones desarrollen estructuras y prácticas que combinen elementos de múltiples razones sociales, en lugar de solo una.” (p. 140).

Respecto a los factores internos, como ya se mencionó, involucra a los individuos o actores de la organización que se adhieren a identidades o fundamentos sociales particulares, pues cada persona perteneciente a la organización o que se adhiere a ella, trae su propio bagaje cultural y de valores, lo que de alguna manera influye en la organización llevándola a conformarse como organización híbrida (Battilana et al., 2017). No obstante, como ya se había observado, este bagaje individual también puede generar choques y conflictos de poder en la organización, así como oportunidades. Respecto a los conflictos en las organizaciones híbridas, (Brès et al., 2018) normalmente se utiliza el consenso para solucionarlo, sin embargo existen excepciones, donde estos conflictos se solucionan a través de la coacción y el humor entre otras tácticas de disonancia organizacional. Es un hecho que en las organizaciones híbridas aunque los actores tienen su propio sistema de valores que deriva en lógicas institucionales, se dan casos en donde estos valores pueden hacerse a un lado al igual que las diferencias cuando los individuos llegan a identificarse con las organizaciones (Brès et al., 2018).

En las organizaciones híbridas existen enfoques de gestión que permiten enfrentar los desafíos y oportunidades que se pueden presentar, esto por lo regular se realiza a través de integrar o diferenciar las identidades, formas o fundamentos de un híbrido (Battilana et al., 2017; Brès et al., 2018). Hablar de enfoques de integración o diferenciación en la gestión, implica que en cada enfoque existe una estrategia que involucra la estructura, las prácticas formales y los actores de la organización, y aunque la integración puede presentarse en uno de estos elementos, cuando la integración se da en todos los elementos antes mencionados, probablemente se reducirán los desacuerdos y por tanto las tensiones. En la integración se crea una mezcla de las identidades, formas o fundamentos sociales e individuales fusionándolos, mientras que en la diferenciación estos elementos se encuentran separados, es decir, se encuentran en diversas partes de la organización, por lo que en consecuencia, cada sección de la organización será distinta (Battilana et al., 2017). Aunque normalmente la gestión en las organizaciones híbridas se enfoca en la diferenciación o en la integración de los elementos que la constituyen, también puede darse una combinación entre la integración y diferenciación.

Hablando de la integración estructural, también conocido como enfoque holográfico porque las identidades múltiples se comparten en todas las unidades administrativas, se puede hacer una mezcla de prácticas que son características de ciertas lógicas, es decir, hacer una separación de actividades y en cada una implementar prácticas que correspondan a una lógica. En cuanto a los actores de las organizaciones híbridas y el enfoque de integración, en este enfoque se tiene la finalidad de que los actores tengan un perfil híbrido, esto se logra cuando las personas socializan con múltiples lógicas al mismo tiempo, sin embargo, se tiene un mejor resultado si se contratan personas inexpertas que pueden socializar más fácilmente con estas lógicas, lo cual no significa que dejen de presentarse las tensiones entre los actores (Battilana et al., 2017), pero se logran reducir cuando se integra a los individuos con poca experiencia a través de la socialización y capacitación, para crear una identidad que vaya de acuerdo a la lógica de la organización (Brès et al., 2018).

Por otro lado, la diferenciación como enfoque para gestionar una organización híbrida se da a través de las estructuras, prácticas y los actores de la organización. La

diferenciación o separación estructural, también conocido como enfoque ideográfico significa “que implica la promulgación de diferentes lógicas o identidades en subunidades separadas de la organización, puede permitir que cada unidad se alinee mejor con la audiencia externa más relevante para su funcionamiento.” (Battilana et al., 2017, p. 146), es decir, que cada área o subunidad puede adoptar una lógica diferente para desempeñar mejor sus funciones, lo que permite que los externos pueden identificar y estar conformes con cada unidad, práctica o actor, generando así legitimidad, pero por otro lado esta diferenciación puede promover los conflictos internamente ya que al resolver la complejidad institucional, cada subunidad o subgrupo intenta mantener los componentes del híbrido que lo identifican por lo que es más fácil que surjan los desacuerdos. Estos desacuerdos pueden resolverse a través de la negociación, la gobernanza o los objetos fronterizos (Battilana et al., 2017). Respecto a los actores, se contratan o incorporan individuos que tienen arraigadas ambas lógicas, por lo que son ubicados en departamentos separados en los que se puede atender a grupos diferenciados, y por tanto, son evaluados de forma diferente, de acuerdo a la métrica que va más acorde a su lógica.

Aunque la definición de organización híbrida tiene como base la coexistencia de lógicas plurales, esta definición puede variar entre la literatura y sus autores, sin embargo, existen características que son particulares de este tipo de organizaciones y en la que los autores coinciden: “(1) involucran a una variedad de partes interesadas, (2) persiguen objetivos múltiples y a menudo conflictivos y (3) participan en actividades divergentes...” (Mair et al., 2015, p. 714). Aunque la multiplicidad de lógicas en las organizaciones puede generar conflictos y tensiones, también puede traducirse en ventajas para las organizaciones, ya que esta multiplicidad, permite a las organizaciones tener más opciones para realizar sus prácticas, más opciones de acceso para obtener recursos y más opciones en cuanto a los servicios que prestan. Ya sea que las organizaciones híbridas decidan dar prioridad o centrarse en alguna de sus lógicas, o si operan bajo la multiplicidad de ellas, dichas lógicas juegan un papel fundamental porque configuran las instituciones, las identidades y las prácticas organizacionales (Mair et al., 2015).

Así como hay quienes afirman que la multiplicidad de lógicas en las organizaciones representa oportunidades en lugar de restricciones (Mair et al., 2015), existen autores como Jay (2013), que sugiere que en algunas organizaciones híbridas, la combinación de lógicas puede conducir a un estancamiento u oscilación entre ellas, y que estas lógicas no necesariamente compiten, se contradicen o generan conflicto continuamente porque las lógicas solo se contradicen en ciertos momentos particulares de tiempo, en los que las influencias tanto externas como internas de las organizaciones confluyen en un mismo momento, lo que requiere atención por parte de las organizaciones para no llegar a la inacción, la indiferencia, la oscilación y la deriva de la misión (Jay, 2013). Una vez que se toman acciones para resolver las tensiones y lograr la misión de las organizaciones, al evaluar los resultados de dichas acciones, se descubre que los resultados son ambiguos y contradictorios debido a que se resolvieron desde la perspectiva de la lógica dominante, mientras desde la perspectiva del resto de las lógicas, esta evaluación hace evidente la falla en dichas acciones, ya que estas lógicas, por lo regular, contradicen a la dominante. Por tanto, a medida que cambie el equilibrio de poder en las organizaciones, también cambiará la organización y la perspectiva desde la cual se resuelvan las tensiones (Jay, 2013).

Las organizaciones híbridas al servir a diversas lógicas institucionales, pueden llegar a centrarse o dar prioridad a alguna de sus lógicas, por ejemplo cuando las empresas sociales, se centran más en sus clientes y por tanto en la lógica productiva (Battilana et al., 2015), dependen de ésta económicamente para obtener recursos, y por tanto, es probable que las organizaciones estén dispuestas a cumplir con las demandas del cliente a partir de dicha dependencia, llegando a descuidar a los beneficiarios, ya que esta lógica social no genera productividad económica, por tanto, el centrarse en la lógica productiva y procurar a los clientes, ponen en peligro el cumplimiento de la misión social de las organizaciones, no obstante, el inclinarse por la lógica social también pondría el riesgo el cumplimiento de la misión a falta de recursos económicos o por una disminución en la productividad económica, lo que puede generar tensión al interior de las organizaciones.

Generalmente las organizaciones híbridas que cuentan con una misión social y por tanto con una lógica social, cuentan con la impronta social de los fundadores, que permite que la misión de las organizaciones no se pierda y se mantenga el enfoque de atender a los beneficiarios, esta impronta social diseña los procesos y sistemas orientados a cumplir con dicha misión. Entendiendo por impronta social el “...énfasis inicial del equipo fundador en el cumplimiento de la misión social de la organización...” (Battilana et al., 2015, p. 1659). Las condiciones fundacionales tienen consecuencias duraderas en las organizaciones, no obstante, la impronta social está asociada con niveles bajos de productividad económica, lo que se traduce en un nivel bajo de recursos para cumplir con la misión social. Por tanto, así como existe la impronta social apegada a una lógica social, también existen elementos fundacionales encaminados a desarrollar operaciones comerciales para asegurar los ingresos de las organizaciones. Aunque la impronta social es un elemento que perdura en el tiempo, tiene mayor fuerza en los primeros años de la organización y con el tiempo se va deteriorando debido a elementos ambientales que ponen en juego la supervivencia de la organización (Battilana et al., 2015).

Tanto la impronta social de las organizaciones, como la productividad económica, así como la lógica a la que estén más apegadas las organizaciones, determinará el desarrollo de los procesos organizacionales y los sistemas, así como de la fuerza laboral, esto último debido a que se requiere personal que tenga ciertas habilidades y creencias que se apeguen a las lógicas organizacionales. Sin embargo, esta ambivalencia entre la impronta social y la productividad económica de las organizaciones puede generar tensiones debido a que estos aspectos, aparentemente opuestos, desafían interna y externamente a las organizaciones a cumplir sus objetivos, por lo que una posible solución es crear espacios de negociación para facilitar la coordinación formal, aunque esto implica llevar a cabo “...procesos de socialización, que incluyen comunicación interna, capacitación y observación laboral... la creación y el mantenimiento de espacios de negociación, mientras consumen recursos organizacionales, pueden ser necesarios para que los híbridos sostengan un equilibrio... mientras se persiguen múltiples objetivos.” (p. 1679).

Otros elementos que permiten equilibrar los principios de las diferentes lógicas, aligerar las tensiones, fomentar y proteger la legitimidad externa e interna de las organizaciones, es a través de las juntas directivas y de la gobernanza organizacional. Ya que la gobernanza proporciona a las organizaciones dirección y control de los intereses de los actores involucrados, y por tanto, de los múltiples objetivos organizacionales (Mair et al., 2015). Entendiendo por gobernanza aquellos “...mecanismos dentro de una organización que determinan ampliamente cómo se utilizan los recursos organizacionales para hacer avanzar la organización y resolver conflictos...” (p. 716).

Cuando las organizaciones híbridas deciden centrarse o dar prioridad a alguna de sus lógicas, son consideradas como “híbridos conformes”, ya que es la forma de dar respuesta y adaptarse a una de sus lógicas; pero cuando estas organizaciones muestran resistencia por dar prioridad e identificarse con alguna de las lógicas, prefiriendo operar en la multiplicidad de estas, son consideradas como “híbridos disidentes”, ya que es la forma de dar respuesta de forma creativa, en las que se considera a la diversidad de lógicas como una oportunidad, como un recurso para guiar la toma de decisiones y de comportamiento, y no como una restricción (Mair et al., 2015). Para estas organizaciones híbridas disidentes alcanzar el equilibrio entre múltiples lógicas implica: a) desafío, permitiendo que las organizaciones atraviesen por terrenos institucionales complejos; b) acoplamiento selectivo, se percibe la multiplicidad de lógicas, como un elemento en el que se puede escoger selectivamente alguna de ellas, según se acople a los elementos estratégicos y estructurales; y c) innovación, realizan prácticas de gobierno y procesos organizacionales que permitan integrar los objetivos organizacionales duales. (Mair et al., 2015).

2. Lógicas Institucionales

Un elemento teórico central de gran utilidad además de las organizaciones híbridas, son las lógicas institucionales, que como bien ya se hizo mención anteriormente, las lógicas institucionales están inmersas en las organizaciones híbridas por lo que es esencial abordarlas, describirlas y resaltar su utilidad para este trabajo de investigación.

Retomar las lógicas institucionales es fundamental porque estas tienen la función de ayudar a interpretar la realidad de la organización, y dan los elementos para dirigir el comportamiento, a través de los valores y suposiciones que componen a las lógicas (Brès et al., 2018). Permiten explicar la dinámica al interior de una organización partiendo del contexto, pues las lógicas institucionales definen al interior de la organización las prácticas a desarrollar, forman actores y definen jerarquías, dando forma poco a poco a la estabilidad y cambio en los actores y las organizaciones (Brès et al., 2018; Thornton & Ocasio, 2008). Asimismo, en una organización con diversos actores, pueden congeniar múltiples lógicas, ya que cada una de ellas tiene un significado respecto a lo que la organización significa para cada actor que esté involucrado con la organización, así como las acciones que en ella se realizan.

Los precursores del concepto de lógicas institucionales son Alford y Friedland, (Thornton & Ocasio, 2008) quienes utilizaron el concepto para describir prácticas e ideas contradictorias de tres modos institucionales, que por su naturaleza se encuentran en conflicto, estos son el capitalismo, la burocracia y la democracia, pues cada uno de estos tres modos institucionales tiene su lógica central que proporciona a los actores, grupos y organizaciones: identidad, restringe el comportamiento, y cuando se presenta un conjunto de lógicas diferentes puede proporcionar “a los individuos, grupos y organizaciones recursos culturales para transformar las identidades individuales, las organizaciones y la sociedad.” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101). Estos autores centran su enfoque en “...los recursos simbólicos y las contradicciones interinstitucionales del sistema interinstitucional, por ejemplo, entre el mercado y la familia y las profesiones y la corporación.” (p. 101). En esta definición las lógicas se dan a partir del contexto y de la relación entre individuos, organizaciones y sociedad, a su vez estas lógicas pueden ser manipuladas por los actores, grupos y organizaciones para el beneficio propio.

Otros autores que han retomado y redefinido el concepto de lógicas institucionales son Thornton y Ocasio y Jackall; mientras que Jackall ve a las lógicas institucionales como “la manera en la que funciona el mundo social particular” (p. 101), haciendo énfasis “en dimensiones normativas de las instituciones y las contradicciones intrainstitucionales de las formas contemporáneas de organización” (p. 101), Thornton y Ocasio definen a las

lógicas institucionales como “patrones supraorganizacionales, tanto simbólicos como materiales, que ordenan la realidad y dan sentido a las acciones y estructuran el conflicto” (Brès et al., 2018, p. 374) centrando su enfoque en “lo estructural, normativo y simbólico como tres dimensiones necesarias y complementarias de las instituciones,” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101).

Aunque cada uno de estos autores tiene su propio enfoque, todas las definiciones coinciden en que para comprender el comportamiento de los actores y de la organización siempre debe ubicarse en un contexto social e institucional, lo que regula el comportamiento y da oportunidades para el cambio, por tanto estos teóricos coinciden al momento de definir las lógicas institucionales como, “los patrones históricos socialmente construidos de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan significado a su realidad social.” (p. 101)

Con el trabajo de Friedland y Alford, Haveman y Rao, Thornton y Ocasio y Scott (Thornton & Ocasio, 2008) se crea un nuevo enfoque del análisis institucional en el que las lógicas institucionales “definen el contenido y el significado de las instituciones.” (p. 100). Es decir, que el enfoque ahora se centra en las lógicas de los individuos y las organizaciones, partiendo del contexto dando forma al comportamiento racional y consciente, pero a su vez, los actores y organizaciones dan forma a estas lógicas y pueden cambiarlas.

La manera en que las lógicas institucionales influyen, determinan el actuar y el aprendizaje de las organizaciones y los individuos, es a través de la identidad e identificación colectivas, la participación o búsqueda de estatus y poder, y a través de las clasificación y categorización. Cuando se alude a la influencia sobre los individuos y las organizaciones a través de la identidad, se hace referencia a que los grupos u organizaciones generan una identidad colectiva que al institucionalizarse se crea una lógica institucional, por lo que se espera que a través de esta identidad la organización o el individuo tenga una conexión cognitiva, normativa y emocional que lo influya a cooperar y a salvaguardar los intereses del grupo u organización, pues lograr que los

individuos se identifiquen con el grupo u organización, significa que los individuos se identifican con la lógica institucional (Thornton & Ocasio, 2008).

Otra forma en que las lógicas institucionales dictan el actuar de las organizaciones y de los individuos, es a través del estatus y el poder, estos elementos se encuentran en juego debido a que las lógicas institucionales crean la normatividad y los medios mediante los cuales se tiene acceso a dicho poder y estatus, sin embargo, esta búsqueda o lucha por el estatus y poder, puede implicar la posibilidad de perderlos, esto conlleva a una competencia por el poder y el estatus en el que se encuentra implícitamente un acatamiento y comprensión de las lógicas, así como su validez, reproducción y permanencia (Thornton & Ocasio, 2008). Una manera más en que las lógicas establecen el actuar de los individuos es a través de la construcción de categorías y clasificación, es decir que las lógicas con su sistema de valores se encargan de crear clasificaciones que determinan las formas organizacionales, los productos y las agendas, que los individuos tendrán que asimilar (Ídem). Sobre esta clasificación es que se le da un significado a dichas formas organizacionales, productos y agendas, determinando la manera en la que el individuo tendrá que actuar o intervenir. Estas clasificaciones no son inamovibles, por el contrario, conforme existan cambios en la lógica habrá nuevas clasificaciones (Ídem).

Es importante señalar que aunque las lógicas institucionales determinan el actuar de la organización y del individuo, también marcan el no actuar, es decir, las lógicas establecen y deciden qué es importante, en qué problemas se intervendrá, de qué forma se hará y en qué no se intervendrá. Las lógicas establecen como “percibir, interpretar, evaluar y responder a situaciones ambientales.” (p. 114), y para ello las lógicas crean las normas de atención, determinando los problemas en los que se intervendrá de acuerdo a lo que es importante y va acorde a los valores de la misma lógica, y sobre estos valores es que se diseña la forma de intervenir para solucionarlos (Thornton & Ocasio, 2008). Existen dos elementos para estructurar la atención “(1) generando un conjunto de valores que ordenen la legitimidad, importancia y relevancia de los problemas y soluciones; y (2) proporcionando a los tomadores de decisiones una comprensión de sus intereses e identidades.” (p. 114)

Las lógicas institucionales tienen varios supuestos en los que se fundamenta. Uno de ellos es la agencia integrada, que tiene su enfoque principal en las decisiones y consecuencias de estas decisiones, que se toman a partir del resultado de la interacción entre los individuos y la estructura institucional, ya que los intereses, identidades y valores tanto de las organizaciones como de los actores se encuentran inmersos en las lógicas institucionales (Thornton & Ocasio, 2008). Otro supuesto es la sociedad como sistema interinstitucional, en el que cada sector de la sociedad representa las expectativas de las mismas relaciones sociales y por tanto del comportamiento humano, así como el organizacional. “En lugar de postular homogeneidad e isomorfismo en los campos organizacionales, el enfoque de la lógica institucional ve cualquier contexto como potencialmente influenciado por lógicas en conflicto de diferentes sectores sociales.” (p. 104).

Otros supuestos de las lógicas institucionales son: los fundamentos materiales y culturales de las instituciones; instituciones a múltiples niveles; y contingencia histórica. Con relación a los fundamentos materiales y culturales, este supuesto de acuerdo con Thornton y Ocasio (2008), reconoce que las instituciones se desarrollan y cambian debido a la interacción entre las características materiales y culturales, pues la cultura juega un papel fundamental en la formación de la estructura y la acción, ya que las lógicas incorporan elementos simbólicos y normativos de la cultura, sin restarle importancia a los aspectos normativos. Respecto a los dos supuestos restantes en los que se fundamentan las lógicas institucionales: múltiples niveles y contingencia histórica, el primero indica que las lógicas institucionales pueden desarrollarse en niveles distintos, y el segundo, señala que el comportamiento individual y organizacional se ve afectado por entornos más amplios (Thornton & Ocasio, 2008).

Las lógicas institucionales son un elemento tanto material como simbólico, que define las acciones, la manera de interactuar y la forma de interpretar la realidad, a través de reglas informales y formales que guían a los tomadores de decisiones de las organizaciones, es decir, que estas lógicas definen las “reglas del juego”, ya que estas reglas son el “conjunto de supuestos, normas, valores e incentivos, generalmente implícitos, sobre cómo interpretar la realidad organizacional” (Ocasio, 1997, p. 196),

pues las reglas del juego hacen referencia a los elementos formales e informales de acción, interacción e interpretación que regulan las intenciones de los individuos, así como las situaciones de tensión, coordinación y negociación que se presentan en las organizaciones (Ocasio, 1997).

Las lógicas institucionales también son un elemento mediante el cual se mantiene o pierde el poder, porque las fuentes de poder, su significado y sus consecuencias dependen de las lógicas de las organizaciones, (Thornton, & Ocasio, 1999). Por ejemplo en el sector industrial las lógicas institucionales dan forma al poder ejecutivo en las organizaciones de la siguiente manera:

“...el significado, la adecuación y la legitimidad de las diversas fuentes de poder están determinadas por las reglas de la lógica... imperante... determinan a qué cuestiones atender... comprenden un conjunto de reglas implícitas del juego que regulan qué asuntos, contingencias estratégicas o problemas se vuelven importantes... los supuestos, valores, creencias y reglas que componen la lógica... determinan qué respuestas y soluciones están disponibles y son apropiadas” (p. 806).

Esto significa que los efectos de las lógicas, abarca aspectos tanto sociales como estructurales -tamaño de la organización, la posición en la jerarquía, las adquisiciones y la competencia de recursos-, así como aspectos económicos, pero también tiene efecto en los individuos y el cambio de poder en estos, todo depende de qué es relevante para la lógica dominante (Thornton, & Ocasio, 1999).

Para estudiar las lógicas en las organizaciones y los individuos, es importante centrarse en el nivel social, ya que es a partir de esta perspectiva desde la cual se abordan las lógicas institucionales, (Besharov & Smith, 2014). De acuerdo a Friedland y Alford (1991) el capitalismo contemporáneo de Occidente determina el comportamiento, preferencia e intereses de los individuos y las organizaciones, a través de las contradicciones de las instituciones. Dichas contradicciones provienen de la multiplicidad de lógicas, pues cada institución, tiene una lógica central* que “están fundamentadas simbólicamente,

* “La lógica institucional del capitalismo es la acumulación y la mercantilización de la actividad humana. La del estado es la racionalización y la regulación de la actividad humana por jerarquías legales y burocráticas. El de la democracia es la participación y la extensión del control popular sobre la actividad humana. El de la familia es comunidad y la motivación de la actividad humana por la lealtad

estructuradas organizativamente, defendidas políticamente y restringidas técnica y materialmente, y por lo tanto tienen límites históricos específicos” (Friedland & Alford, 1991, pp. 248-249), estas lógicas se ponen a disposición de los individuos y organizaciones para que las utilicen y además aprovechen estas contradicciones como base para la acción, pues en las relaciones sociales tanto los individuos como las organizaciones intentan alcanzar sus objetivos, lo que significa que pueden inclinarse por una u otra lógica.

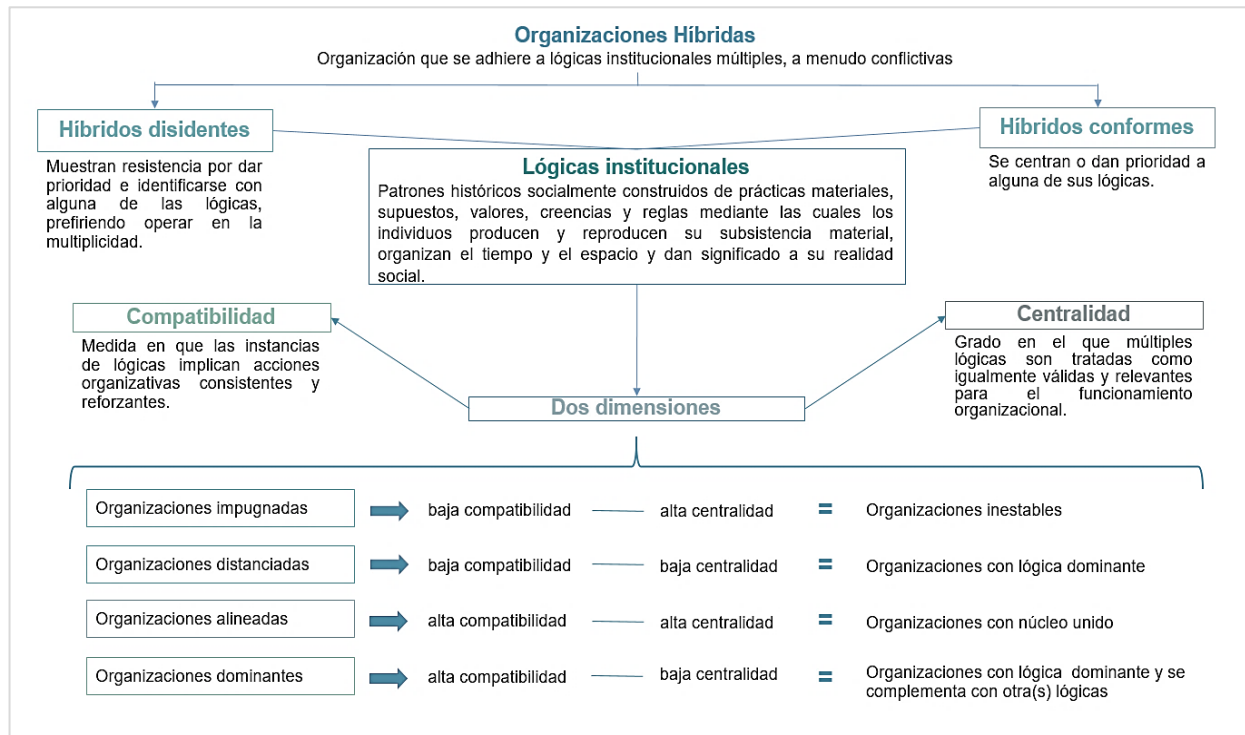
Cada lógica al interior de las organizaciones proporciona un conjunto de principios para que las organizaciones puedan actuar de forma determinada en un momento particular de la vida social, pero cuando la multiplicidad de lógicas se contradicen, puede llegar el punto en que los actores confrontan estas lógicas, (Besharov & Smith, 2014), dando origen a múltiples principios para que las organizaciones y los actores puedan actuar de forma determinada en un momento particular. Es por ello que:

“Primero, asumimos que las lógicas institucionales a nivel social se manifiestan dentro de las organizaciones de diversas formas, como resultado de factores como el contexto... En segundo lugar, asumimos que la mayoría de las organizaciones incorporan múltiples lógicas... En tercer lugar, asumimos que incluso cuando las lógicas influyen en la cognición y la acción, los actores pueden influir en cómo se instancian las lógicas en las organizaciones... En cuarto lugar, asumimos que la prevalencia de lógicas... así como las relaciones entre estas lógicas, varían a lo largo del tiempo y de los contextos...” (p. 366).

La multiplicidad de lógicas, dentro de una organización, se manifiesta y relaciona en dos dimensiones continuas, estas son compatibilidad, como “medida en que las instancias de lógicas implican acciones organizativas consistentes y reforzantes.” (Besharov & Smith, 2014, p. 367) y centralidad que es el “grado en el que múltiples lógicas son tratadas como igualmente válidas y relevantes para el funcionamiento organizacional” (p. 369). Para una mejor comprensión, las dimensiones de las lógicas institucionales, así como la manera en que se entrelazan para dar origen a diferentes formas organizacionales, se muestran en el Esquema 7.

incondicional a sus miembros y sus necesidades reproductivas. El de la religión, o la ciencia para el caso, es la verdad, mundana o trascendental, y la construcción simbólica de la realidad en el interior. donde tiene lugar toda la actividad humana.” (Friedland & Alford, 1991, p. 248)

Esquema 7. Dimensiones de las lógicas institucionales



Fuente: Elaboración propia con información de (Battilana, 2017; Thornton & Ocasio, 2008; Mair et al., 2015; Besharov & Smith, 2014).

Aunque muchas ocasiones la diversidad de lógicas que aparecen en las organizaciones pueden llegar a ser irreconciliables o contradictorias, también existen lógicas que pueden ser compatibles con otras, llegando incluso a mezclarse entre ellas creando formas nuevas. Por tanto, la compatibilidad hace referencia al vínculo entre las diversas lógicas para llegar a los mismos objetivos y metas, respecto a la forma en que deben operar las organizaciones. Mientras que la centralidad hace referencia al grado en que influye la multiplicidad de lógicas en el funcionamiento de las organizaciones, es decir que la centralidad se hace presente cuando la diversidad de lógicas tienen la misma importancia para el funcionamiento de las organizaciones, de no ser así, en caso de que una lógica tenga más importancia que otra para guiar el funcionamiento de las organizaciones, entonces se dice que la centralidad es menor. Cuando la compatibilidad y la centralidad se entrelazan de diferente forma, puede dar origen a cuatro tipos de

organizaciones que cuentan con múltiples lógicas: en disputa, distanciadas, alineadas y dominantes (Besharov & Smith, 2014).

Las organizaciones “impugnadas”, cuentan con baja compatibilidad, en la que los actores confrontan los objetivos de la organización y las acciones son inconsistentes, a su vez también cuenta con alta centralidad, (Besharov & Smith, 2014). Esto genera que al interior de las organizaciones, los actores tengan ideas contrapuestas respecto a los objetivos y no cuenten con una guía clara sobre cuál es el objetivo que debe predominar, lo que conlleva a conflictos o tensiones “sobre cuestiones de misión, estrategia, estructura, poder, recursos e identidad” (p. 371), dando como resultado organizaciones inestables en la que su supervivencia se ve amenazada.

Las organizaciones “distanciadas”, tiene baja compatibilidad, donde los objetivos pueden llegar a ser distintos de acuerdo a las lógicas que confluyen en la organización; y también cuenta con baja centralidad (Besharov & Smith, 2014), es decir que predomina una de las lógicas sobre las otras, dejando a estas como lógicas periféricas. La lógica predominante es la que ejerce influencia sobre el funcionamiento de la organización, y las lógicas periféricas pueden estar en desacuerdo, generando conflictos. Estos conflictos se presentan de forma moderada, ya que no escalan debido a que la lógica dominante resuelve las tensiones a su favor.

Las organizaciones “alineadas”, cuentan con alta compatibilidad, porque los objetivos de las lógicas armonizan al igual que las acciones, por otro lado, cuenta con alta centralidad en el que las lógicas influyen fuertemente en el funcionamiento de la organización (Besharov & Smith, 2014). Esto da como resultado que el conflicto casi no se haga presente, pero no por eso deja de existir, aunque el conflicto es mínimo, se presenta porque los actores no tienen claro qué lógica domina.

Las organizaciones “dominantes”, tienen alta compatibilidad, en donde las metas u objetivos a partir de las lógicas están equilibradas con las acciones, por otro lado, cuenta con baja centralidad, porque es una sola lógica la que predomina y el resto de ellas son periféricas. En este tipo de organizaciones el conflicto aparece de forma limitada o es casi inexistente debido al predominio de una de las lógicas, sin embargo, el resto de las

lógicas complementa a la predominante, permitiendo incluso, que alguna de estas lógicas periféricas sea adoptada por la lógica dominante, (Besharov & Smith, 2014).

Para que las organizaciones híbridas, con sus múltiples lógicas, dejen de ser inestables y perduren en el tiempo, es importante que desarrollen una identidad organizacional para lograr el equilibrio entre sus lógicas y evitar que surjan diversas identidades agrupadas en subgrupos al interior de la organización, ya que de lo contrario los subgrupos con sus propias identidades pueden generar o incrementar las tensiones, haciendo irreconciliables a estas lógicas. Una de las formas en que se logra mantener la identidad de las organizaciones es a través de la contratación de personal, ya que con esto se determina quién puede pertenecer a la organización y así reforzar los comportamientos y valores esperados, a través de la socialización y la enseñanza de estos (Battilana & Dorado, 2010), aunque también se corre el riesgo de que al contratar personal, estos ya tengan sus propias lógicas haciendo más difícil para las organizaciones el que se apeguen e identifiquen con las lógicas de las organizaciones.

Para lograr que las organizaciones híbridas sobrevivan en el tiempo, es importante que la multiplicidad de lógicas permanezca vigente. Una de las formas en que las organizaciones han encontrado la manera de hacer que la diversidad de lógicas se mantenga vigente, es a través de la contratación, esta contratación tiene dos enfoques “mezclar y combinar” y “tabula rasa”. Bajo la perspectiva de “mezclar y combinar”, las organizaciones normalmente tienen un crecimiento y adaptación más rápida, ya que desde este enfoque se priorizan las capacidades de los individuos, ya que estos son portadores de alguna de las lógicas que la organización intenta combinar, aunque también es más probable que se presenten tensiones que detengan a la organización. Por otro lado, está el enfoque de “tabula rasa” que se inclina por contratar personas que no están inmersos en alguna de las lógicas de la organización, por lo que se decanta por el aprendizaje y socialización de las lógicas y aunque este enfoque requiere de un método de control de crecimiento que puede ser lento, se logra el equilibrio de lógicas (Battilana & Dorado, 2010).

3. Organizaciones Híbridas y Lógicas Institucionales como referentes teóricos para analizar el caso de “La Estancia” como OSC

Como este trabajo investiga una organización de la sociedad civil, recordando que este es un sector amplio, multitemático y multivariado, y por tanto plural, en la que cada organización decide cómo organizarse y trabajar; específicamente se retoma una organización de este sector, para estudiarse bajo el diseño de estudio de caso. Se retoma una organización de la sociedad civil, constituida legalmente como IAP, debido a que esta organización muestra elementos internos bajo un contexto específico para considerarla como una organización híbrida, que al parecer, ha encontrado una forma de desarrollar sus actividades –tal vez, sin tener la intención o consciencia de ello- en la que interactúan diversas lógicas institucionales.

Como la organización cuenta con la figura jurídica de Institución de Asistencia Privada, y aunque las IAP, se caracterizan por tener un modelo de atención asistencialista, con los fundamentos teóricos, se demuestra que este modelo de intervención aunque se desprende de la lógica social, el contexto para estas organizaciones ha orillado a que algunos actores no necesariamente sigan esta lógica, convirtiéndose así en una organización compleja, pues el contexto ha orillado a que estas organizaciones adopten también una lógica económica de mercado y una lógica burocrática, que las haga conseguir recursos, trayendo como consecuencia un choque de lógicas al interior de la organización, en el que la IAP ha encontrado la manera de aminorar las tensiones o conflictos llegando a una convivencia de múltiples lógicas al interior de la organización.

Para ubicar un punto de partida y entender esta hibridación, hay que situar a la organización en un ambiente cambiante y un contexto nacional y local que no se presenta nada estable para “La Estancia”. Partiendo del contexto en el que esta organización se desarrolla y que se muestra más a detalle en el apartado “I” inciso “c”, se deja ver que el contexto no es estable, amenazando la permanencia de la IAP, no solo por la falta de recursos y la reducción de los mismos, aunado a la falta de confianza por parte del gobierno y sectores de la sociedad, así como un contexto nacional en el que perdura la pobreza y corrupción a nivel local y nacional, entre otros factores que

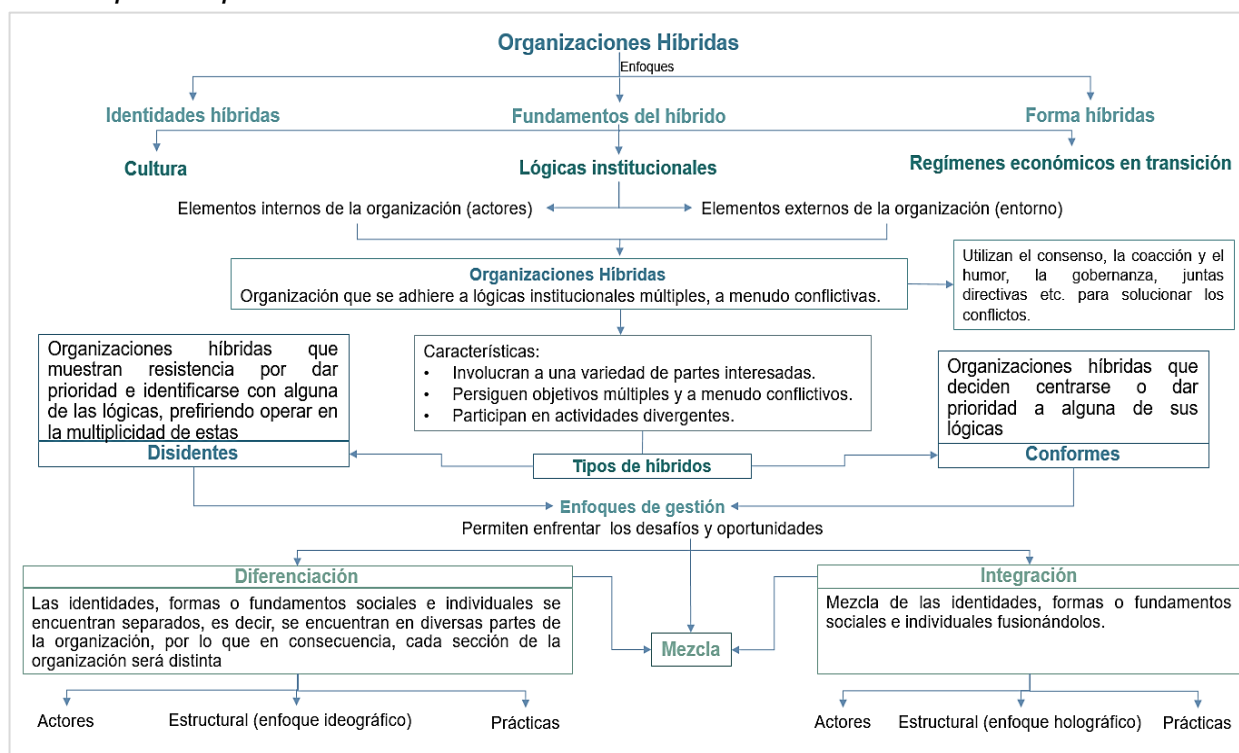
crean necesidades en sectores vulnerables de la sociedad, generando con todo ello retos para la organización, para los directivos y tomadores de decisiones al interior de la OSC, pues se ven obligados a adaptarse al contexto local y federal, si es que tienen la intención de que la organización subsista.

Para alcanzar el objetivo de demostrar que dentro del sector de las OSC, específicamente las organizaciones que están constituidas como IAP, son organizaciones híbridas en las que coexisten múltiples lógicas, es que se retoman los constructos teóricos de lógicas institucionales y organizaciones híbridas para dar sustento a este trabajo, sin embargo, de toda la información derivada de estos dos grandes constructos teóricos, se retoman solo las categorías teórico-conceptuales, que permitan explicar el estudio de caso de esta OSC, IAP denominada “La Estancia”.

Por tanto, respecto al constructo teórico “organizaciones híbridas”, se retoman para explicar el estudio de caso de “La Estancia” las categorías teórico-conceptuales que se muestran en el Esquema 8. Estas categorías son las organizaciones híbridas, desde el enfoque de los fundamentos del híbrido, que retoman las lógicas institucionales que nacen a partir de la combinación de factores o elementos externos (entorno) e internos (actores) a la organización (Battilana et al., 2017). A partir de esta combinación es que surgen organizaciones con las características propias de los híbridos: 1) Involucran a una variedad de partes interesadas. 2) Persiguen objetivos múltiples y a menudo conflictivos. 3) Participan en actividades divergentes (Mair et al., 2015, p. 714).

Como ya se mencionó, y cómo se demuestra en el estudio de caso, “La Estancia”, tiene elementos para considerarla como un híbrido disidente (Mair et al., 2015), debido a que es una organización que muestra resistencia por dar prioridad e identificarse con alguna de las lógicas, prefiriendo operar en la multiplicidad de estas. Esta organización enfrenta sus desafíos y oportunidades desde los enfoques de la diferenciación y la integración de lógicas (Battilana et al., 2017), cuando la situación lo amerita, es decir, que esta organización estratégicamente transita entre estos dos enfoques, ya que existen áreas de la organización donde predomina la diferenciación en los actores, las prácticas y la estructura, mientras que en su conjunto, la organización integra o mezcla las diferencias de las lógicas en sus prácticas y sus actores.

Esquema 8. Categorías teórico-conceptuales de las Organizaciones Híbridas que se utilizan para explicar el estudio de caso “La Estancia”



Fuente: Elaboración propia con información de (Battilana et al., 2017; Brès et al., 2018; Thornton & Ocasio, 2008 y Mair et al., 2015).

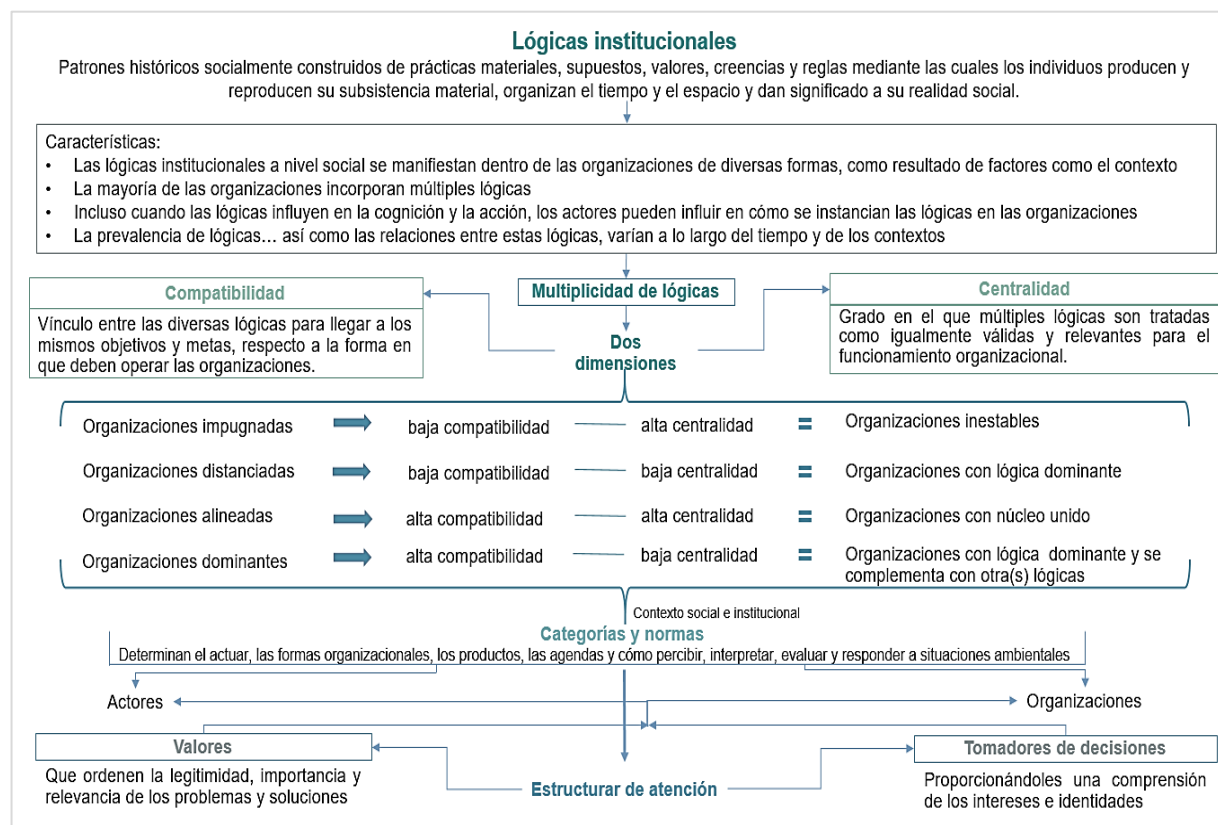
En cuanto al otro gran constructo teórico, “lógicas institucionales”, se retoman para explicar el estudio de caso de “La Estancia” las categorías teórico-conceptuales que se muestran en el Esquema 9. Estas categorías son las lógicas institucionales y sus características: 1) Las lógicas institucionales a nivel social se manifiestan dentro de las organizaciones de diversas formas, como resultado de factores como el contexto. 2) La mayoría de las organizaciones incorporan múltiples lógicas. 3) Incluso cuando las lógicas influyen en la cognición y la acción, los actores pueden influir en cómo se instancian las lógicas en las organizaciones. 4) La prevalencia de lógica, así como las relaciones entre estas lógicas, varían a lo largo del tiempo y de los contextos (Besharov & Smith, 2014, p. 366).

La multiplicidad de lógicas en “La Estancia” se presenta sobre la base de sus dos dimensiones: compatibilidad como “medida en que las instancias de lógicas implican

acciones organizativas consistentes y reforzantes.” (p. 367), y centralidad que es el “grado en el que múltiples lógicas son tratadas como igualmente válidas y relevantes para el funcionamiento organizacional” (p. 369), cobrando mayor fuerza una sobre otra, e incluso llegando a un punto de equilibrio a lo largo de la historia de la organización y que se hace evidente en los cinco momentos de cambio de “La Estancia”:

- Momento 1, se crea “La Estancia” e inicia actividades.
- Momento 2, obtiene la figura jurídica como IAP así como el convenio por el terreno en comodato.
- Momento 3, se instituye el Consejo Directivo con empresarios externos a la organización y se crea el puesto de Dirección General.
- Momento 4, los empresarios del Consejo Directivo se integran al Patronato.
- Momento 5, se despide al 70% del personal.

Esquema 9. Categorías teórico-conceptuales de las Lógicas Institucionales que se utilizan para explicar el estudio de caso “La Estancia”



Fuente: Elaboración propia con información de (Thornton & Ocasio, 2008; Besharov & Smith, 2014; Thornton, & Ocasio, 1999).

En otras palabras, la compatibilidad y la centralidad se han entrelazado a lo largo de la historia de “La Estancia” de diferentes formas, lo que ha causado la presencia de tres de los cuatro tipos de organizaciones que cuentan con múltiples lógicas. Las tres formas organizacionales de “La Estancia” con base en las lógicas que define Besharov & Smith (2014) son:

- “Organización Dominante”, este tipo de organización está presente en “La Estancia” al inicio de operaciones, es decir en el primer y segundo momento, cuando predominaba la atención a personas vulnerables bajo el ideal de servir a los pobres y necesitados. Se prestaban los servicios con recursos propios, gubernamentales y con donativos de particulares. Asimismo, los donativos económicos y en especie eran destinados a los beneficiarios de la organización. Pero también esta forma organizacional dominante se hace presente en el momento número cinco, cuando las iniciativas tomadas al inicio de este momento son cristalizadas, es decir cuando el 70% del personal es despedido. En estos tres momentos “La Estancia” tiene alta compatibilidad, en donde las metas u objetivos a partir de las lógicas están equilibradas con las acciones, por otro lado, cuenta con baja centralidad, porque es una sola lógica la que predomina y el resto de ellas son periféricas. Por tanto, el conflicto aparece de forma limitada o es casi inexistente debido al predominio de una de las lógicas, sin embargo, el resto de las lógicas complementa a la predominante, permitiendo incluso, que alguna de estas lógicas periféricas sea adoptada por la lógica dominante.

- “Organización en Disputa o impugnada”, la cual se hace presente en el tercer y cuarto momento de “La Estancia”, esto es, con la creación del puesto de Directora General y cuando se instaura el Consejo Directivo con empresarios externos a la organización, como tercer momento. Y cuando los empresarios del Consejo Directivo se integran al Patronato, como el cuarto momento. En estos dos momentos “La Estancia” cuenta con baja compatibilidad, en la que los actores confrontan los objetivos de la organización y las acciones son inconsistentes. A su vez, también cuenta con alta centralidad, esto genera que al interior de la organización, los actores tengan ideas contrapuestas respecto a los objetivos y no cuenten con una

guía clara sobre cuál es el objetivo que debe predominar, lo que conlleva a conflictos o tensiones.

- “Organización Distanciada”, se presenta entre el cuarto momento e inicios del quinto momento de “La Estancia”, es decir en el momento de transición, cuando ya se encuentra instaurado el nuevo Patronato conformado por empresarios que no congenian con la lógica social sino con la empresarial y cuando la organización al igual que sus colaboradores son orillados a cumplir con una serie de normas que poco tienen que ver con el objeto social, lo que trae como consecuencia tensiones que deriva en el inicio de los despidos del personal. En estos momentos de cambio, “La Estancia” tiene baja compatibilidad, donde los objetivos pueden llegar a ser distintos de acuerdo a las lógicas que confluyen en la organización; y también cuenta con baja centralidad, es decir, que predomina una de las lógicas sobre las otras, dejando a estas como lógicas periféricas. La lógica predominante es la que ejerce influencia sobre el funcionamiento de la organización, y las lógicas periféricas pueden estar en desacuerdo, generando conflictos. Estos conflictos se presentan de forma moderada, ya que no escalan debido a que la lógica dominante resuelve las tensiones a su favor.

En cada momento característico de “La Estancia”, la multiplicidad de lógicas en sus dos dimensiones, centralidad y compatibilidad, y la consecuencia de esta interacción entre dimensiones, como ya se mencionó, genera una forma organizacional distinta. En cada forma organizacional las lógicas institucionales generan categorías y normas (Thornton & Ocasio, 2008) que van a determinar el actuar, las formas organizacionales, los productos, las agendas y cómo percibir, interpretar, evaluar y responder a situaciones ambientales tanto los colaboradores como “La Estancia” misma. Estas categorías y normas dan forma a la estructura de atención de dicha organización, las cuales determinan los problemas en los que se intervendrá de acuerdo a lo que es importante y va acorde a los valores de la misma lógica, y sobre estos valores es que se diseña la forma de intervenir para solucionarlos (Thornton & Ocasio, 2008). Esta estructura de atención se conforma por los valores -que ordenen la legitimidad, importancia y

relevancia de los problemas y soluciones-, y brindándoles a los tomadores de decisiones una comprensión de los intereses e identidades.

Una vez establecidas las categorías teórico-conceptuales de las Lógicas Institucionales y las Organizaciones Híbridas, estas son la base para establecer la metodología que guía el curso de la investigación.

Esquema 10. Formas organizacionales a lo largo de la historia de “La Estancia” a partir de las dimensiones de sus lógicas institucionales



Fuente: Elaboración propia con información de Besharov & Smith, 2014

III Metodología

Ya que se ha establecido que los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación son las lógicas institucionales, debido a que estas permiten a las organizaciones así como a sus actores, interpretar la realidad organizativa y por tanto conducir el comportamiento, a partir de considerar a una organización como híbrida, justamente por la multiplicidad de lógicas que pueden converger en una organización. Consecuente con este enfoque teórico, para esta investigación se consideró un método que contribuya a la obtención y análisis de información que permita sustentar dicha investigación, partiendo de que el método es un “componente integral de un sistema de investigación más amplio, iterativo y coherente, que influye en las posibilidades sociales de la recopilación de datos, así como en la naturaleza... de los datos recopilados y la... dirección del desarrollo de la teoría.” (Buchanan & Bryman, 2007, p. 483).

Con base en este supuesto, se consideró fundamental la elección de un método que permita un acercamiento lo más fidedigno al objeto de estudio, tomando en cuenta que dentro del campo organizacional, el cual es un campo con límites amplios, con un perfil multiparadigmático, y por tanto, con múltiples factores que intervienen en la elección del método. Para hacer la elección de este método existen componentes como los organizacionales, históricos, políticos, éticos, probatorios; y personales, que influyen y determinan la elección del método, pero sobre todo, determinan el flujo de información, el análisis e interpretación de esta información, así como sus propiedades y el entorno de investigación. (Buchanan & Bryman, 2007).

El componente organizacional hace referencia al tamaño, y ubicación de la organización, entre otras características. Respecto al componente probatorio hace referencia a que “los investigadores deben tener en cuenta los intereses y expectativas potencialmente conflictivos de sus audiencias académicas, gerenciales y participantes de la investigación.” (p. 494). El componente histórico, se refiere a la historia del campo organizacional, como las corrientes de investigación o las contribuciones en el campo. El componente político debe ser tomado en cuenta porque los investigadores se ven envueltos en acciones políticas de cuatro maneras: “...al negociar los objetivos de la

investigación, al obtener permisos para acceder a los encuestados, al alinearse con los grupos de partes interesadas y al intentar publicar los hallazgos.” (p. 489). El componente ético hace referencia en que además de cuidar la información, la privacidad y protección de datos, se suma el grado apropiado de apertura y honestidad por parte del investigador, de los encargados de dar los permisos para realizar la investigación en la organización objetivo, y por parte de los que proporcionarán la información. Por último, con respecto a los componentes personales, hace referencia a la combinación de consideraciones del investigador en cuanto a los “...objetivos particulares en un contexto específico, a factores teóricos, epistemológicos, organizacionales, históricos, políticos, éticos, probatorios y personales...” (p. 496).

1. Diseño cualitativo

Tomando en cuenta los elementos hasta aquí mencionados, para este trabajo de investigación se consideró apropiado la metodología del diseño cualitativo, entendiendo por metodología como la forma de pensar y abordar la realidad social para estudiarla, asimismo define cuál será la posición desde la cual se realizan los procedimientos para construir la evidencia (Güereca et al., 2016; Strauss & Corbin, 2002). El estudio cuantitativo no es utilizado en esta investigación, porque no se pretende medir ni generalizar el tema o fenómeno basado en una perspectiva de conteos y magnitudes en un contexto controlado (Hernández, et al., 2014a; Güereca et al., 2016). Se descarta el método cuantitativo porque este método fundamenta la recolección de información en la medición de fenómenos que se pueden observar y medir a través de técnicas estandarizadas para tener un mayor control, debido a que es un método cerrado y rígido que evita otras explicaciones antagónicas a la propuesta en el estudio, como los elementos simbólicos presentes en los comportamientos sociales (Hernández, et al., 2014a; Serbia, 2007).

Se consideró que el método que se adecúa mejor a la intención de este trabajo de investigación, es el método cualitativo. Y aunque los dos enfoques, tanto el cualitativo como el cuantitativo pueden ser complementarios, se optó por el método cualitativo

debido a que este método tiene por objetivo "...la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación" (Rodríguez, et al., 1999, p. 34). En cualquier investigación cuando se utiliza el método cualitativo se busca comprender las narraciones de los individuos o de los grupos que surgen en determinados contextos (Serbia, 2007), para obtener así, una descripción densa desde diferentes enfoques de lo narrado, que permita transmitir la experiencia de la investigación y lo encontrado en ella, para generar una comprensión de esa experiencia y así, evidenciar múltiples realidades. (Rodríguez, et al., 1999; Stake, 1999; Serbia 2007). Las diferencias y características de cada método se amplían en la Tabla número 8.

Tabla 8. Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo

Definiciones (dimensiones)	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Marcos generales de referencia básicos	Positivismo, neopositivismo y pospositivismo.	Fenomenología, constructivismo, naturalismo, interpretativismo.
Punto de partida	Hay una realidad que conocer. Esto puede hacerse a través de la mente.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.
Lógica	Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría).
Papel de los fenómenos estudiados (objetos, seres vivos, etcétera)	Los papeles son más bien pasivos.	Los papeles son más bien activos (incluso los objetos pueden poseer diferentes "significados").
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Población-muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).	Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.
Muestra	Se involucran a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.	Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus "cualidades".
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos).	La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).
Tipo de datos	Datos confiables y duros. En inglés: hard.	Datos profundos y enriquecedores. En inglés: soft.

Fuente: Hernández, et al., 2014a, pp. 10-13

Tabla 9 (continuación)

Definiciones (dimensiones)	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Recolección de los datos	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas.	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.
Finalidad del análisis de los datos	Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.	Comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos.
Características del análisis de los datos	Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.	Comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos.
Características del análisis de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático y estandarizado. Utilización intensiva de la estadística (descriptiva e inferencial). • Basado en variables y casos (una matriz). • Impersonal. • Posterior a la recolección de los datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolecten los datos y el tipo de éstos (textuales, simbólicos, en audio y/o video). • Fundamentado en la inducción analítica. • Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas). • Basado en casos o personas y sus manifestaciones. • El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.
Principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos	Objetividad, rigor, confiabilidad y validez.	Credibilidad, confirmación, valoración, representatividad de voces y transferencia.
Presentación de resultados	Tablas, diagramas y modelos estadísticos. El formato de presentación es relativamente estándar.	El investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales.

Ampliando un poco más el argumento de porqué se utilizó el método cualitativo, es porque este diseño implica la comprensión de los procesos sociales y rescata la experiencia del ser humano en ciertos contextos, a través de la interpretación y narración cronológica, más que la narración de causas y efectos, con la intención de descubrir conceptos y relaciones en la información que se obtiene (Güereca et al., 2016; Hernández et al., 2014a; Strauss & Corbin, 2002; Stake, 1999). El objetivo central del análisis cualitativo es presentar una visión detallada del tema así como su comprensión a partir de la búsqueda de significado de los hechos y las acciones, a través de la apreciación y la interpretación (Ñaupas, et al., 2014; Creswell, J. 2017; Rodríguez, et al., 1999), para ello es importante llegar a la comprensión de la particularidad de un caso o la unicidad de casos, así como de su contexto individual (Stake, 1999).

De acuerdo a Stake (1999), las características del estudio cualitativo son su carácter holístico –porque contextualiza el tema y se espera que este tema sea comprendido más que resaltar las diferencias en comparación con otros temas-; empírico –porque hace énfasis en la observación y en la descripción del lenguaje naturalista-; interpretativo – porque tiene como base la intuición del investigador y se hace énfasis en la observación de sucesos relevantes-; y empático –porque es un diseño emergente y sensible, y sus informes representan una experiencia-. Estas características se amplían en la Tabla 9.

Tabla 9. Características del diseño cualitativo

Holístico	Empírico	Interpretativo	Empático
<ul style="list-style-type: none"> • La contextualidad está bien desarrollada. • Está orientado al caso (el caso se entiende como un sistema acotado). • Evita el reduccionismo y el elementalismo. • Es relativamente no comparativo, y busca comprender su objeto más que comprender en qué se diferencia de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está orientado al campo de observación. • La atención se centra en lo que se observa, incluidas las observaciones • Hechas por los informadores. • Hace todo lo posible por ser naturalista, no intervencionista • Hay una relativa preferencia por la naturalidad lingüística en las descripciones. • Con un cierto desdén por las grandes expresiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores confían más en la intuición, con muchos criterios importantes sin especificar. • Los observadores de campo tratan de mantener despierta la atención para reconocer los acontecimientos relevantes para el problema. • Sintoniza con la idea de que la investigación es una interacción del investigador y el sujeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a la intencionalidad del actor. • Busca los esquemas de referencia del actor, sus valores. • Aunque planificado, el diseño atiende a nuevas realidades, responde a nuevas situaciones. • Los temas son émicos, de enfoque progresivo. • Los informes sirven de experiencia indirecta.
<ul style="list-style-type: none"> • Las observaciones y las interpretaciones inmediatas están validadas: Es habitual la triangulación de datos. Hay un esfuerzo deliberado por poner en duda las interpretaciones propias. Los informes contribuyen a que los lectores hagan sus propias interpretaciones. Los informes ayudan a los lectores a reconocer la subjetividad. • No es exhortatorio, y evita explotar la posición privilegiada del especialista. • Es consciente de los riesgos que conlleva la investigación de sujetos humanos. • Sus investigadores son competentes no sólo en sus métodos, y están versados en alguna disciplina fundamental, sino que lo están también en las disciplinas relevantes. 			

Fuente: Elaboración propia a partir de Stake, 1999, pp. 49-50

A su vez, el enfoque cualitativo tiene diversos niveles de análisis que también forman parte de sus características. Estos niveles de análisis de acuerdo a Rodríguez, et al. (1999) son:

Ontológico: Considera la realidad dinámica, global y construida en un proceso de interacción y por tanto, este nivel de análisis especifica cuál es la forma y la naturaleza de la realidad social.

Epistemológico: Parte de la realidad concreta y sus datos para llegar a una teorización. En la investigación cualitativa se toma el camino inductivo y se establecen los criterios con los cuales se determinará la validez del conocimiento.

Metodológico: Son las distintas formas de investigar la realidad, estas formas o métodos son de carácter emergente y construyéndose a medida que avanza la investigación.

Técnico: Se utilizan técnicas para recoger los datos e información que permitan hacer una descripción profunda de una situación en particular de la realidad.

Contenido: El método cualitativo es utilizado y aplicado en varias ciencias y disciplinas.

Por consiguiente, se considera que ésta investigación maneja un diseño cualitativo porque permite a través del razonamiento inductivo explorar el tema de interés y construir conocimiento general con base en las evidencias desde lo particular (Güereca et al., 2016; Creswell, J. 2017), y por tanto este diseño, permite realizar un proceso de investigación cuidadoso y metódico (Hernández et al., 2014a), que fomenta la perspectiva interpretativa para entender el comportamiento de la organización y los individuos en su propio contexto, en los espacios y prácticas donde realizan sus actividades (Güereca et al., 2016).

Este proceso inductivo del diseño cualitativo se compone de una serie de fases fundamentales de investigación: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa, estas fases engloban ciertas actividades que pueden variar de acuerdo a la investigación que se desee hacer, estas actividades van desde explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas –si es el caso-, o simplemente para identificar categorías, modelos o temas (Hernández et al., 2014a; Güereca et al., 2016; Rodríguez, et al., 1999). Para ello en el proceso de la investigación es importante partir de un esquema teórico, desarrollar el planteamiento del problema, hacer un diseño muestral para su selección, diseñar e implementar la recolección de información, diseñar una codificación

del lenguaje o categorización de la información, diseñar un método de control de elementos que pueden generar problemas en la investigación, análisis de información e informe de la misma (Hernández et al., 2014a; Ñaupas, et al., 2014). En el método cualitativo el orden en que se desarrollan las fases de investigación o si estos elementos se generan de manera simultánea, no es importante, pues una de las ventajas del método cualitativo, es que existe libertad en las fases de la investigación.

El enfoque cualitativo obtiene información a través de la “recolección de datos no estandarizados ni predeterminados... Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes... También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades” (Hernández et al., 2014a, p. 8). Para lograr la recolección de datos o información, el enfoque cualitativo utiliza técnicas que permiten “el registro de varios planos de la subjetividad (lo denotado-connotado a través de lo verbal, lo gestual, los tonos de la voz, los silencios) ampliando la interpretación y comprensión... en ciertos espacios sociales.” (Serbia, 2007, p. 130). Estas técnicas son: entrevistas, observaciones, documentos e incluso charlas informales, discusiones de grupos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades (Güereca et al., 2016; Hernández et al., 2014a).

2. Estudio de caso

Por tanto y como se mencionó, se utilizó la metodología cualitativa a partir del estudio de caso para acercarse a la organización “La Estancia”, con la intención de conocer y comprobar cómo es que los fundamentos teóricos se hacen presentes y visibilizan las medidas, prácticas, acciones y decisiones que pueden llegar a tomar los individuos que convergen en una organización que brinda beneficios a terceros, a partir de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una Organización de la Sociedad Civil.

Ante la imposibilidad de estudiar a la sociedad en su conjunto o a sectores de la sociedad, por la complejidad que esto representa, existen métodos llamados microsociales (Güereca et al., 2016), los cuales ante la imposibilidad mencionada consideran trabajar o estudiar una población o muestra pequeña de la sociedad, con la intención de conocer, investigar y comprender las dinámicas y el contexto de la muestra para explicar fenómenos de mayor escala (Güereca et al., 2016). Uno de estos métodos microsociales es el estudio de caso, el cual trabaja con un caso único o casos múltiples específicos.

Sin importar si se trabaja con uno o varios casos, como puede ser una persona o múltiples personas, una organización o varias organizaciones, algún acontecimiento o acontecimientos, etc., este diseño o método de trabajo tiene la intención de abordar problemas prácticos o situaciones específicas a profundidad, es decir que se estudia la peculiaridad y complejidad de un caso en particular para comprender su actividad en ciertas circunstancias, a partir de que es un método empático más que intervencionista (Ñaupas, et al., 2014; Stake, 1999). Sin embargo, es importante mencionar que una de las limitaciones del estudio de caso es que no se puede llegar a una conclusión generalizada, no obstante, este tipo de estudios si arrojan generalizaciones menores a lo largo de todo el proceso del estudio de caso (Stake, 1999).

El objetivo de desarrollar un trabajo de investigación a partir de los estudios de caso, es la particularización, esto significa que no se llegará a concluir de forma generalizada un tema, pero una de las ventajas de este tipo de estudio es que se llega a conocer y comprender a profundidad un caso en particular, respecto al qué es y qué hace, logrando hacer una diferenciación con otros casos. (Stake, 1999).

En el estudio de caso existen categorías o tipos de caso que se clasifican de acuerdo al tipo de información que se quiere obtener. Para algunos autores como Rivera y Tonatiuh (2009, citado en Güereca et al., 2016) estas categorías son: estudios configurativo-ideográficos, –contienen información descriptiva y están dirigidos hacia planteamientos teóricos fuertes-; estudios configurativo-ordenados –buscan interpretar elementos teóricos generales-; estudios de caso heurísticos –se elige deliberadamente los casos para facilitar el desarrollo de la teoría-; pruebas de plausibilidad –son casos que buscan

poner a prueba las teorías previamente formuladas-; y estudios de caso cruciales – permiten rechazar, incrementar o reforzar una teoría-.

Mientras que para Creswell (2017), Grandy y Stake (2009; 2006, citado en Güereca et al., 2016), la forma en que están clasificados los estudios de caso son en intrínsecos – en el que no se construye teoría sino que el caso es el que resulta de interés-; instrumentales –en el que el caso no es tan importante como el entendimiento que genera, ya que su aplicación se utiliza para proveer insumos de conocimiento, para construir o perfeccionar una teoría-; y colectivos –en el que se hace uso de varios estudios de caso instrumentales para construir un cuerpo teórico-.

Para Stake (1999), la particularidad de los estudios de caso intrínsecos, radica en la necesidad de aprender sobre un caso en particular y por tanto en un tema en específico, siendo el caso el que domina en este tipo de investigación. En este tipo de estudios, el caso o los casos son preseleccionados. Respecto a la singularidad de los estudios de caso instrumental, se fundamenta en la necesidad de comprender un problema general a partir de un caso en específico, es decir, que en este tipo de estudios el tema es el que predomina y no tanto el caso. En los estudios instrumentales, unos casos funcionan mejor en la investigación que otros.

A su vez y como ya se mencionó, existen estudios de caso múltiples y estudio de caso único, y la diferencia es que en el estudio de caso único se evalúa la adecuación de la teoría establecida, a partir de un caso en particular. Para utilizar el caso único debe tomarse en cuenta que este caso debe tener un carácter crítico, es decir, permite confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio. También debe tener carácter de extremo o de unicidad, esto significa que el caso debe ser único, irrepetible y peculiar. Por último debe tener carácter revelador, esto significa que se tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno que en algún momento era inaccesible (Ñaupas, et al., 2014; Rodríguez, et al., 1999). Por otro lado, el estudio de casos múltiples permite realizar un trabajo comparativo entre fenómenos similares, elaborar explicaciones causales (Ñaupas, et al., 2014), e incluso autores como Yin (1984, citado en Rodríguez, et al., 1999) argumentan que este tipo de estudios son más

convincientes debido a que se puede hacer una réplica entre los diversos casos de estudio.

Además del estudio de caso único o múltiples, estos pueden hacerse con una o varias unidades de análisis porque “analizar una realidad, el estudio de la misma puede considerar a esta realidad como una totalidad única, de forma global, o también puede llegar a ser importante el considerarla como constituida por una serie de unidades o subunidades...” (Rodríguez, et al., 1999, pp. 97-98). Por tanto, sin importar si es un estudio con un caso único o múltiple, en ambos se puede presentar las siguientes combinaciones: estudiar un caso –centro- con varias unidades de análisis – inclusivo; o si se estudia el caso -centro- como única unidad de análisis–; diseño global- (Rodríguez, et al., 1999).

Tabla 10. Tipos de estudio de caso

Caso único	• Global (unidad simple de análisis)
	• Inclusivo (unidades múltiples de análisis)
Casos múltiples	• Global (unidad simple de análisis)
	• Inclusivo (unidades múltiples de análisis)

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, et al., 1999

En este trabajo de investigación se hizo uso del diseño de estudio de caso único global, desde el método cualitativo porque de forma implícita en el objetivo de este trabajo se encuentra el entender el fenómeno que se estudia –la convivencia de múltiples lógicas institucionales en una OSC- desde la perspectiva de quienes convergen en la organización, aunado a esto, en los estudios de caso cualitativos la materia prima para

obtener la información son los relatos verbales, escritos y audiovisuales, porque “el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso y su entorno...” (Hernández et al., 2014b, p. 17). Además el diseño del estudio de caso aporta y tiene la ventaja de ser un método descriptivo y particularista (Ñaupas, et al., 2014), es decir un método que tiene por objeto de estudio una situación o hecho particular y brinda la oportunidad de estudiar desde una persona o hecho hasta varios de estos, asimismo, permite realizar un registro profundo y detallado de lo acontecido durante la investigación.

A su vez en el diseño de estudio de caso, con la información obtenida, se puede analizar el caso completo, es decir, se hace un análisis holístico, o se puede realizar un análisis de algún aspecto en específico del caso, esto es, hacer un análisis incrustado (Yin, 1989, citado en Creswell, 2017). Una ventaja más de este método es que permite entender lo que se está investigando porque “...explora, encuentra, reúne, describe, clasifica, explica, evalúa...” (Ñaupas, et al., 2014, p. 366), debido a que es un método heurístico. Por tanto, se utiliza el diseño de estudio de caso porque permite recolectar información sobre: la naturaleza del caso, los antecedentes históricos del fenómeno o tema, el ambiente físico y el contexto (Stake, 2006, citado en Hernández et al., 2014b).

En el estudio de casos cualitativos se hace uso del método de muestreo para conocer un caso en particular, para lo cual se hace uso de algunas técnicas que serán abordadas más adelante, sin embargo en este método de muestreo, es importante tomar en cuenta algunos elementos para elegir dicha muestra –caso único o los casos-, estos factores son el tiempo, la rentabilidad y la unicidad y los contextos de las selecciones alternativas (Stake, 2009). La rentabilidad es un factor importante a considerar debido a que no todos los casos pueden llevar a la comprensión del tema, por tanto debe hacerse una selección adecuada del caso o los casos. Respecto al tiempo, es importante considerarlo al momento de hacer la investigación, ya que casi siempre el tiempo es limitado y por tanto los casos seleccionados deben de ser fáciles de abordar y de preferencia con informadores y actores dispuestos a cooperar con la investigación. En cuanto a la unicidad y los contextos de las selecciones alternativas, estos deben considerarse ya que pueden limitar o ayudar a comprender el tema (Stake, 2009).

El estudio de caso regularmente hace uso de algunas de las técnicas como la entrevista, la observación directa o participante, material audiovisual, informes y los documentos, a su vez, aborda la investigación en varias etapas: diseño, conducción o recolección de datos, análisis de evidencias y escritura de reporte (Güereca et al., 2016; Hernández et al., 2014b). Respecto a la interpretación y análisis de evidencias o análisis de datos, es importante señalar que para esta actividad, existen de acuerdo con Stake (1995, citado en Creswell, 2017) algunas formas para hacerlo, estas son: agrupación categórica, interpretación directa, generalizaciones naturalistas y Creswell (2017) añade una más que es la descripción. En la agrupación categórica, con la información obtenida se buscan ejemplos, esperando que el problema sea evidenciado. Con la interpretación directa, se busca construir significados a partir de un solo ejemplo. En la generalización naturalista, se hacen generalizaciones que las personas pueden aprender desde el caso descrito (Stake, 1995, citado en Creswell, 2017). Y la descripción del caso, en el que se describen los hechos de manera detallada. (Creswell, 2017).

3. Técnicas para la recolección de información

La obtención de información se convierte en uno de los elementos fundamentales de cualquier trabajo de investigación. Una vez que se ha establecido qué tipo de investigación se realizaría, así como el diseño metodológico, fue importante con base en estos elementos, determinar las técnicas y los instrumentos de investigación, los cuales como ya se puntualizó, van acorde al diseño metodológico.

Las técnicas de investigación en la indagación cualitativa no son estandarizadas y se trabaja con múltiples fuentes de datos que permiten regular el proceso de todo el trabajo de investigación (Hernández, et al., 2014a; Ñaupás, et al., 2014). De acuerdo con Rodríguez (1986:53, citado en Ñaupás, et al., 2014) las técnicas de investigación se dividen en conceptuales, descriptivas y cuantitativas, siendo las descriptivas las que son relevantes para este trabajo y van acorde con el diseño de estudio de caso, el cual es un diseño descriptivo. Por tanto, las técnicas descriptivas permiten hacer la recolección de información a través de “la observación, la entrevista, el test, el análisis de contenido,

etc. Además de que sirven de base para construir los instrumentos de investigación, para conducir experimentos, para la observación y control de variables...” (Ñaupas, et al., 2014, p. 135). Estas técnicas de investigación están implícitamente ligadas con los instrumentos de investigación, los cuales básicamente son las herramientas que permiten recolectar los datos o la información. Tanto las técnicas como los instrumentos de investigación se detallan en la Tabla 11.

Tabla 11. Técnicas e instrumentos de investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Observación: No participante- Enfoque cuantitativo	Lista de cotejo Guía de observación, fichas de campo Cámaras fotográficas, grabadoras, USB
2. Observación Participante: Enfoque cualitativo	Libretas de campo
3. Cuestionario: enfoque cuantitativo	Cédula de cuestionario
4. Entrevista Estructurada: E. cuantitativo	Guía de entrevista
5. Entrevista No estructurada: E. cualitativo	Guía de entrevista más libre
6. Observación documental: E. cualitativo	Fichas
7. Análisis de contenido: E. cuantitativo	Hojas de codificación
8. Test: E. Cuantitativo	Cédula de test
9. Escala de actitudes y opiniones: E.cualitativo	Escala de Likert, entre otras.

Fuente: Ñaupas, et al., 2014, p. 136

Para los trabajos de investigación de corte cualitativo a partir del diseño del estudio de caso, las técnicas de investigación que corresponden son: la entrevista, la observación directa o participante, material audiovisual, informes y los documentos, (Güereca et al., 2016; Hernández et al., 2014b), sin embargo, por las características de la investigación y por los intereses que persigue la investigadora, en este trabajo se utilizó, la entrevista en profundidad semiestructurada, y la revisión de documentos. Por tanto, estas son las técnicas que se describen a continuación, para un mejor entendimiento de su utilidad y aporte en esta investigación.

La revisión documental es una herramienta que se utilizó en esta investigación porque permite estudiar y conocer por medio del lenguaje escrito, información sobre el tema y fenómeno que se aborda (Hernández, et al., 2014a). Esta técnica brinda la posibilidad de percibir la realidad y comprender el caso que se aborda, examinando los documentos

como complemento o sustitución de los “registros de actividades que el investigador no puede observar directamente. Algunas veces, estos registros son observadores más expertos que el investigador, naturalmente.” (Stake, 1999, p. 66).

La entrevista es utilizada en esta investigación porque permite construir significados y conocer realidades múltiples a partir de preguntas y respuestas que se entablan en una conversación entre el investigador y el informante respecto a un tema (Stake, 1999; Hernández, et al., 2014a). En esta técnica existen varias clases de entrevistas: estructurada, semiestructurada, no estructurada, entrevista grupal y entrevista focalizada. La entrevista semiestructurada que es la que interesa y fue utilizada en este trabajo, tiene como base una guía poco rígida y formal, ya que no todas las preguntas están predeterminadas, lo que da la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información (Ñaupas, et al., 2014; Hernández, et al., 2014a).

Tabla 12. Construcción de las técnicas para elaborar la investigación

<p>Entrevista</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentación de entrevistador• Conocimiento previo del "campo"• Preparación específica• El entrevistador sólo debe hablar en determinadas situaciones• Analizar las respuestas, lo más inmediatamente posible• El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad. Es flexible.• Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.• Compartir con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.• Considerar el contexto social para la interpretación de significados.• Ajusta la comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.• Las preguntas son abiertas y neutrales, para obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.
<p>Documentos</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar listas de lugares donde se pueden localizar y obtener documentos.• Tener presente qué se está investigando al momento de hacer la revisión documental.• Hay que valorar con antelación la posible utilidad de los diferentes documentos• Preparar el equipo para escanear, videograbar, fotografiar o transferir documentos.• Verificar el valor de los documentos y certificar su autenticidad

Fuente: Elaboración propia con información de (Ñaupas, et al., 2014; Hernández, et al., 2014a; Stake, 1999)

Por tanto, y a manera de síntesis, este trabajo de investigación de corte cualitativo, aborda el diseño de estudio de caso único global para investigar “La Estancia”, organización de la sociedad civil, en la que se estudia cómo es que en función de sus lógicas institucionales y las tensiones que se generan a raíz de estas lógicas, la organización logra sobrevivir y perdurar en el tiempo, así como visibilizar las medidas, prácticas, acciones y decisiones que pueden llegar a tomar los individuos que convergen en una organización que brinda beneficios a terceros, en virtud de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una organización de la sociedad civil, intentando demostrar que “La Estancia” es una organización híbrida en la que coexisten múltiples lógicas.

Para estudiar este caso primeramente se hizo una revisión documental que la propia organización ha generado, es decir, se hizo una revisión de los manuales organizacionales y de funciones, también se hace revisión del tríptico institucional, de algunos boletines electrónicos, redes sociales y la página web. Igualmente se revisaron algunos informes de la organización para sus benefactores y los informes financieros de los últimos tres años.

También se hizo uso de la entrevista semiestructurada, la cual tiene como base el tema de las lógicas institucionales que se hacen presentes en cada uno de los colaboradores de la organización así como las lógicas que se hacen presente desde la colectividad de dichos colaboradores. Se aplicaron estas entrevistas al personal en general, en especial al personal remunerado de la organización, ya que son la columna vertebral de la organización porque están en contacto directo con los beneficiarios y se encargan de la operación y administración de la organización de tiempo completo, lo que no sucede con el personal voluntario y las religiosas.

a) Estrategia metodológica

Después de señalar cuáles son las técnicas de investigación que se utilizaron para realizar la investigación, específicamente en el trabajo de campo, es fundamental

señalar detalladamente cuáles fueron las estrategias metodológicas que se utilizaron en el trabajo de campo y en cada una de las técnicas de investigación. Esta descripción de estrategias permitió tener visibilidad sobre el plan a seguir, así como de las actividades a desarrollar durante todo el trabajo de investigación, sin ser por ello una receta, una guía o una ruta de trabajo que en cualquier momento podía modificarse según lo requiriera el estudio. El plan de trabajo se presenta a continuación:

- Primer y segundo acercamiento con la organización, “La Estancia”, para presentar el trabajo de investigación con la Dirección General
- La organización proporciona información documental
- Elaboración del marco teórico como base de la investigación
- Diseño y aplicación de las técnicas de investigación –entrevistas semiestructuradas-
- Análisis de información
- Interpretación de evidencias y conclusiones

Como parte de la estrategia metodológica, se indica qué documentos se estudiaron y cómo se analizaron, y lo mismo sucede con las entrevistas semiestructuradas, ya que estas estrategias permiten tener claro a quién se aplicó las entrevistas y cómo se analizaron, esto con el propósito de encontrar indicios sobre las lógicas institucionales que se hacen presentes en cada uno de los colaboradores y desde la colectividad de la organización, con la intención de llegar a resultados que permitieran responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos de este trabajo. En consecuencia, en la siguiente tabla se muestra las estrategias de investigación en cada técnica utilizada para este estudio.

Tabla 13. Estrategia de acuerdo a la técnica de investigación

Técnica de Investigación	Estrategia de investigación	
Revisión documental	Revisión y análisis de documentos digitales	Acta constitutiva de “La Estancia”
		Presentación institucional de “La Estancia”
		Manual organizacional de “La Estancia”, 2010 y 2012
		Manual de funciones y procedimientos de “La Estancia”, 2010 y 2012

		Lineamientos internos de trabajo de “La Estancia”, 2012
		Tríptico institucional de “La Estancia”
		Boletines informativos de “La Estancia”, 2009 y 2012 a 2016
	Revisión y análisis de páginas web	Página web de “La Estancia”
		Página de Facebook de “La Estancia”
		Informes anuales y financieros de “La Estancia” 2017 a 2020
Entrevistas semiestructuradas	Personal administrativo	Directora General (P10) Administradora (P9) Auxiliar Contable (P7) Coordinadora de Proyectos (P2)
	Personal operativo	Encargada de lavandería (P8) Trabajadora Social (P6) Chofer (P5) Cocinera (P4) Ayudante general (P3) Responsable de admisión de beneficiarios (P1)
Por confidencialidad se omite el verdadero nombre de la organización, y se sustituye por “La Estancia” e igualmente se omiten las direcciones electrónicas de los sitios web de donde se obtuvo y analizó la información. Y por último se omiten los nombres de los entrevistados y se les ha clasificado e identificado por el número de persona y se asigna la nomenclatura de P1 hasta P10		

Fuente: Elaboración propia

Se hizo uso de la entrevista semiestructurada al personal de la organización, con la intención de recoger información sobre los sucesos, dinámicas y actividades de “La Estancia” que denotaran la existencia de lógicas distintas en estos acontecimientos y cómo es que conviven estas lógicas en la organización para así demostrar que “La Estancia” es una organización híbrida. Narrado y descrito desde las vivencias la opinión, los valores y las creencias de sus actores (Aguilar & Barroso, 2015; Serbia, 2007), para conocer la perspectiva de cada uno de los involucrados se considera que la entrevista semiestructurada y la flexibilidad y libertad de esta técnica es la mejor opción.

Para complementar la información que se obtuvo de las opiniones y narraciones de los actores de “La Estancia” y tener una mayor comprensión del caso que se estudia, se recurrió a la triangulación metodológica, en la que se combinan técnicas de investigación para aplicarse a un mismo fenómeno de estudio con la finalidad de “llegar a conclusiones más rigurosas y profundas sobre el mismo” (Aguilar & Barroso, 2015, p. 79). La técnica que se trianguló para contrastar los resultados a partir de las diferencias o coincidencias de las entrevistas semiestructuradas, fue la técnica de la revisión documental. La

revisión documental se llevó a cabo en los escritos señalados en la Tabla 13, porque estos documentos incluían información relevante sobre la organización en general, que ayudó a describirla, y contribuyó a contrastarla con las categorías y subcategorías teóricas.

b) Construcción de instrumentos de recolección de información

La manera en la que fueron contruidos los instrumentos de recolección de información estuvo encaminada a responder las preguntas de investigación de este trabajo. Teniendo como base estos instrumentos y los objetivos de investigación, se retomaron los fundamentos del marco teórico planteados en este trabajo, los cuales están cimentados en las organizaciones híbridas y las lógicas institucionales. La importancia de retomar estos constructos teóricos como elementos básicos, es debido a su definición, significado e importancia para la investigación, es por ello, que fueron utilizados para guiar los instrumentos de recolección de información, específicamente la entrevista semiestructurada, y así responder las preguntas de investigación planteadas, por tanto, es así como se llega a las preguntas del guion de entrevista que se presenta a continuación:

Tabla 14 Guion de entrevistas semiestructurada por categorías y subcategorías de análisis

Entrevistado	Categorías y Subcategorías	Preguntas por criterios de Análisis
Personal remunerado de tiempo completo, operativo y administrativo de “La Estancia”	Datos laborales Organizaciones híbridas Multiplicidad de lógicas Lógica económica Lógica social Lógica burocrática Híbrido disidente Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas	Profesión Trayectoria laboral Área laboral en “La Estancia” <ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que la atención que se le proporciona al beneficiario es acorde con los valores (servicio, amor, esperanza y compromiso) de “La Estancia”? ¿por qué? • ¿Consideras que se requieren ciertas características para colaborar en una IAP como ésta? ¿cuáles características? • ¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal voluntario? ¿cuáles? • ¿Cuál crees que es la idea que tienen las voluntarias acerca de “La Estancia”?

<p>Diferenciación/Integración de lógicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describe cómo percibes la forma de actuar de las voluntarias con los beneficiarios dentro de “La Estancia” • Describe cómo percibes la forma de actuar de las voluntarias con los empleados remunerados dentro de “La Estancia” • ¿Cuál crees que es la idea que tienen las religiosas acerca de “La Estancia”? • Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con los beneficiarios dentro de “La Estancia” • ¿Cuál crees que es la idea que tienen los empleados remunerados acerca de “La Estancia”? • Describe cómo percibes la forma de actuar de los empleados remunerados con las voluntarias dentro de “La Estancia” • ¿Cómo consideras es la relación y comunicación entre las voluntarias, religiosas y personal remunerado dentro de la organización? ¿por qué? • ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que, desde tu perspectiva, enfrenta actualmente “La Estancia”? • ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que, desde tu perspectiva, enfrentará una organización como “La Estancia” en el futuro? ¿cómo es que “La Estancia” debería actuar frente a ello? • ¿Cuál sería para ti un modelo ideal de dirección de “La Estancia”? es decir, si tú pudieras dirigir esta organización, ¿cómo lo harías, cómo te gustaría que fuera dirigida? • Si tuvieras que dar una “inducción” a los nuevos colaboradores de “La Estancia”, ¿cómo los prepararías? ¿Qué les dirías en ese proceso de inducción para ingresar a una organización como La Estancia? • ¿Identificas momentos de cambio en “La Estancia”? Es decir, podrías describir un antes y un después desde el momento que ingresaste a la organización hasta hoy en día. Plátame sobre ello • ¿Cómo viviste esos momentos de cambio?, ¿te parecieron benéficos en algún sentido o, por el contrario, perjudicaron a la organización? ¿por qué? • En esos momentos de cambio que identificaste ¿las actividades o servicios iban acorde con la misión y valores de la organización? ¿por qué? • ¿Cuáles son los aspectos con los que menos te identificas de la organización? ¿por qué?
<p>Lógicas institucionales Lógica económica Lógica social Lógica burocrática Lógica central Comportamiento a partir de valores de las lógicas Atención a partir de intereses de colaboradores Atención a partir de intereses de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoces cuáles son los servicios que presta “La Estancia” y a quién los brinda? • ¿Conoces la misión y visión de “La Estancia”? ¿Cuáles son? • ¿Crees que la organización mediante sus servicios realiza alguna contribución social? ¿cuál(es)? • Desde tu experiencia ¿Existe algún impacto (negativo/positivo) en la calidad de vida de los beneficiarios? Descríbelo • ¿Sabes cómo obtiene recursos “La Estancia” para brindar los servicios? Plátame sobre ello • ¿Conoces de quién o quiénes recibe apoyo “La Estancia”? ¿y qué tipo de apoyo es?

	Cambio de lógica de acuerdo al contexto Centralidad/Compatibilidad de lógicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal remunerado? ¿cuáles? • ¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal religioso? ¿cuáles? • Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con las voluntarias dentro de “La Estancia” • Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con los empleados remunerados dentro de “La Estancia” • Describe cómo percibes la forma de actuar de los empleados remunerados con los beneficiarios dentro de “La Estancia” • ¿Cuál sería para ti un modelo ideal de dirección de “La Estancia”? es decir, si tú pudieras dirigir esta organización, ¿cómo lo harías, cómo te gustaría que fuera dirigida? • ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de la organización? ¿por qué? • ¿Cuáles son los aspectos con los que menos te identificas de la organización? ¿por qué?
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la revisión documental se elaboró un formato para guiar la revisión, esta revisión de documentos al igual que el guion de entrevistas semiestructurada, estuvo enfocada a responder las preguntas de investigación y seguir los objetivos de este trabajo, teniendo presente los fundamentos del marco teórico planteado. La revisión documental fue un instrumento de información complementario, es decir se revisaron documentos que contribuyeran, sobre todo, a la descripción de la organización y para comparar la información que se obtuvo en las entrevistas y que reforzaran las categorías y subcategorías planteadas en el guion de entrevista.

La guía de revisión documental se dividió en dos secciones descripción física del documento y análisis de contenido, a su vez, el análisis de contenido está dividido en identificación de palabras clave; resumen mixto -descriptivo y selectivo- y clasificación (Castillo, s.f.; Rubio, 2004). La guía de revisión documental, se presenta a continuación:

Tabla 15. Guía de revisión documental

Información del documento			
Nombre de documento:		Fecha de publicación:	
Autores:		Tipo de documento:	
Formato: Físico/Digital:		Idioma:	

Resumen:
Clasificación por categorías y subcategorías
Organizaciones híbridas
Lógicas institucionales

Fuente: Elaboración propia

4. Delimitación del estudio

a) Selección de la organización

La investigación se realizó en la Ciudad de México, en una organización de la sociedad civil, por petición de las personas involucradas, se mantendrá el carácter de confidencialidad en los nombres de dichas personas, así como el nombre de la organización, por lo que se omite nombre de la organización, y se sustituye por “La Estancia”. “La Estancia” es una organización que brinda hospedaje temporal, apoyo en tratamientos médicos y acompañamiento a personas que padecen alguna enfermedad y que acuden a atenderse en los Hospitales especializados de la Ciudad de México. Como requisito de la organización, estas personas deben ser originarias de algún estado del país. La organización se identifica jurídicamente como Institución de Asistencia

Privada (IAP) y pertenece a una red de organizaciones a nivel internacional, a través de una Asociación de Voluntariado de la Ciudad de México.

Se eligió a esta organización por ser una de las primeras organizaciones dentro del rubro de salud y adicciones (Gobierno de la Ciudad de México, 2021), en prestar este tipo de servicios en la zona donde se encuentra ubicada y porque su modelo de atención ha tenido tanto éxito que ha sido replicado por otras organizaciones de la zona, de acuerdo a los estatutos de la organización. Al ser una de las primeras organizaciones en prestar servicio de hospedaje a pacientes de diversos hospitales, la investigadora considera que la llegada de esta organización es importante y marcó un parteaguas, debido a que es un servicio que anteriormente no se prestaba, y que esta organización se preocupó por atender.

b) Selección de los informantes

Se determinó que los actores clave para la aplicación de la entrevista eran las personas encargadas de la operación y administración de la organización de tiempo completo, es decir el personal remunerado, que son quienes han estado desde la creación de la organización y que son quienes tienen contacto directo con los beneficiarios. Para contrastar las narraciones del personal de tiempo completo, se intentó entrevistar al sector del voluntariado, sin embargo, los directivos de la organización no otorgaron el permiso para acercarse a este grupo de actores. Por tanto, se estableció que al tener el acceso y contacto con los informantes clave -los cuales cubren desde la Dirección General hasta el chofer de la organización-, se podía realizar el trabajo de investigación, por lo que se decidió aplicar las herramientas de investigación al personal administrativo: Directora General, Administradora, Coordinadora de Proyectos y Auxiliar Contable. Y al personal operativo: Trabajadora Social, Responsable de admisión de beneficiarios, Cocinera, Encargada de lavandería, Ayudante general y Chofer.

IV Estudio de caso “La Estancia”

1. Características de la organización bajo estudio

Para realizar este trabajo de investigación y analizar las lógicas institucionales presentes en la organización, así como sus efectos, se aborda una organización de la sociedad civil con figura jurídica de IAP, -que por petición de las personas involucradas, se mantendrá el carácter de confidencialidad en los nombres de dichas personas, así como el nombre de la organización-, por lo que al hacer referencia a esta OSC se hará como “La Estancia”.

“La Estancia” es una organización que brinda hospedaje temporal, apoyo en tratamientos médicos y acompañamiento a personas que padecen alguna enfermedad y acuden a atenderse en los Hospitales especializados de la Ciudad de México. Como requisito de la organización, estas personas deben ser originarias de algún estado del país. La organización se identifica jurídicamente como Institución de Asistencia Privada (IAP) y pertenece a una red de organizaciones a nivel internacional, a través de una Asociación de Voluntariado de la Ciudad de México –a la que se hará referencia como Asociación de Voluntariado-. Esta Asociación opera a nivel internacional y nacional, y cuenta con centros en casi todo el país.

a) Historia y contextualización de la organización

“La Estancia” inicia operaciones en 1988, en plena crisis política del país y cuando el neoliberalismo ya se había polarizado en todas sus áreas, con miras a la privatización y a la apertura de mercados, pues se adopta la idea de que el libre mercado debe guiar al país, por lo que se implementan diversas reformas en varios rubros como el educativo y el agrario, entre otros, todo bajo un discurso solidario. En este contexto “La Estancia” comienza a prestar sus servicios por la necesidad de dar alojamiento a personas enfermas, enviadas por personal de otros centros de la Asociación de Voluntariado de

distintos estados de la República, para que reciban atención médica en la Ciudad de México, que es donde está ubicada geográficamente “La Estancia”. La Asociación de Voluntariado contaba con una pequeña casa en un terreno bastante amplio y lo ofreció para que ahí se alojaran las personas que eran enviados de los otros centros, por lo que encomendó a un grupo de sus Voluntarias que en ese momento pertenecían a otros centros, para que pudieran recibir y atender a las personas enviadas.

Un grupo de cinco Voluntarias fueron las encomendadas y tenían la responsabilidad - asignada por la Asociación de Voluntariado-, de poner en funcionamiento el proyecto de “La Estancia”, por lo que tuvieron que organizarse para definir y elaborar reglamentos internos, establecer políticas de atención, cuotas de recuperación, compra de mobiliario y equipo indispensable, todo asesoradas y dentro del marco normativo de la Asociación de Voluntariado. Estas Voluntarias tienen un Santo Patrono dentro de la religión católica, del cual siguen sus enseñanzas y se desprende el objetivo principal de la Asociación, el cual consiste en comprometerse a dedicar parte de su tiempo, voluntad y esfuerzo a ayudar a toda persona en situación de pobreza que necesite apoyo moral, emocional, espiritual o material.

Este pequeño grupo de Voluntarias inició actividades en el nuevo centro, “La Estancia”, la cual era una construcción muy pequeña en un terreno que hasta la fecha se encuentra en comodato con la Asociación de Voluntariado, en la Ciudad de México. Iniciaron el servicio con diez camas y cinco Voluntarias, tres meses después contaban con veinte camas, cinco Voluntarias y tres religiosas. Con el tiempo y ante la demanda del servicio, se dieron cuenta que era necesario incrementar el número de camas, así que se dispusieron a remodelar y ampliar “La Estancia” con un donativo que habían conseguido, y con el apoyo del esposo de una Voluntaria, quien era un funcionario importante dentro del ámbito de la construcción en México.

Por lo que en 1993, ya contaban con un edificio acondicionado en el mismo terreno, con capacidad para atender a cien personas. En 2004 se hace una adaptación para recibir a ciento treinta personas y en ese entonces llegaron a contar con más de cincuenta Voluntarias, y en 2018 la capacidad se amplía a ciento cuarenta y cinco camas, que es

la capacidad que mantiene actualmente, con tan solo quince Voluntarias y trece empleados remunerados.

El trabajo de voluntariado se realiza a través de Comisiones, todas ellas dirigidas por la presidenta de Patronato -electa cada dos años, con la oportunidad de reelegirse por un año más y quién es la máxima autoridad de la organización-, hasta el momento todas las presidentas de patronato ha asumido el cargo por tres años e incluso un poco más, en lo que se organizan nuevas elecciones. De las personas que han sido presidentas de Patronato, dos de ellas estuvieron desde el inicio de operaciones de “La Estancia”, una de ellas hoy en día una vez más, es la presidenta del Patronato.

Es importante señalar que la manera en que llegan personas a “La Estancia” para incorporarse como Voluntarias, es a través de las mismas Voluntarias que ya se encuentran colaborando en la organización, ya que estas se encargan de recomendar o traer amistades, familiares o personas cercanas. Así es como el grupo de voluntariado fue creciendo, llegando en punto más alto a tener casi sesenta Voluntarias, aunque hoy en día solo permanecen quince debido a que poco a poco estas Voluntarias fueron abandonando la organización libremente, de esas quince que se mantienen actualmente, cuatro tienen más de quince años en la organización, de estas cuatro, tres han sido presidentas y las cuatro han sido vicepresidentas, el resto de las Voluntarias son nuevas, y no cuentan con más de tres años en la organización, ya que las que tenían más antigüedad en su mayoría se retiraron por edad e incluso algunas fallecieron. El grueso de la población de las Voluntarias se puede considerar que oscila entre los cuarenta y setenta años, no predomina algún nivel académico, ya que hay desde quien solo tiene una carrera técnica o comercial, hasta las que cuentan con alguna Licenciatura, el 90% se puede clasificar como perteneciente a una clase social alta, con poca experiencia laboral, ya que la mayoría son amas de casa que dedican su tiempo al trabajo voluntario en “La Estancia”.

Cuando la organización inicia operaciones, la prioridad no era la construcción de la misión y visión, sino la atención a las personas enfermas que necesitaban el servicio de hospedaje, no obstante, si tenían claro bajo que valores regirse, los valores de la Asociación de Voluntariado, es decir, “La Estancia” inicialmente brindaba sus servicios

bajo la lógica social y religiosa. Con el tiempo la organización requería una misión y valores, por los que estos se formalizan a partir de que contratan a la administradora quien también era miembro de una organización religiosa y se apegaba mucho a los valores de la organización, es por ello, que una vez que ella se involucra y se hace cargo de toda la operación y administración de la organización, diseña la misión y la visión de la organización, con el acompañamiento de la Asociación de Voluntariado en coordinación con las Voluntarias fundadoras.

Simultáneamente al diseño de la misión y visión, “La Estancia” ya estaba en pláticas con la Asociación de Voluntariado para que cediera a “La Estancia” los derechos del terreno a través del comodato de dicho terreno, así como para realizar el trámite de constituirse legalmente como una Institución de Asistencia Privada (IAP). Todo esto lo lograron en el año 1992, cuando en México el neoliberalismo ya se concentraba en todos los rubros de la economía del país, y se había dado la apertura de los mercados, asimismo se firma el tratado de libre comercio y se inicia la reconciliación entre el Estado y la iglesia con la firma de la concesión donde se reconoce legalmente a la iglesia. En ese mismo año fue creada la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), de la cual se desprende el Instituto Nacional para el Desarrollo Social (INDESOL), organización que hoy en día es una de las instancias de gobierno federal que se encarga de asesorar, orientar, hacer que las organizaciones de la sociedad civil rindan cuentas, pero sobre todo, es el medio por el cual se otorgan recursos federales a través de donativos a las OSC, entre otras funciones.

Cabe mencionar que en “La Estancia” además de contar con personal voluntario también cuenta con personal remunerado, el cual hasta finales del año 2019 y principio del año 2020, mostraba poca rotación y se componía de trece personas, todas ellas mujeres, a excepción del chofer. El personal se conformaba por trece empleados remunerados -entre ellos tres religiosas-; así como quince Voluntarias sin remuneración y tres religiosas también sin remuneración. Entre las Voluntarias se encuentran quienes han recibido el nombramiento como socias del voluntariado, y quienes solo prestan su servicio. Estas Voluntarias están divididas en diez comisiones de trabajo.

Las personas que reciben los servicios son personas enfermas, que por lo regular padecen enfermedades que no pueden ser tratadas en su lugar de origen, y que se atienden en los Hospitales de alta especialidad de la Ciudad de México. En “La Estancia” se recibe al paciente acompañado de un familiar, estas personas son de escasos recursos económicos, no cuentan con seguridad social, ni con medios suficientes para hacer frente a los gastos que se originan por su enfermedad.

A los beneficiarios se les brinda el servicio de forma temporal, solo mientras reciben atención médica en los Hospitales. Estas personas al interior de la organización son denominadas y conocidas como beneficiarios. Se cobra una cuota de recuperación de \$25.00 diarios por persona, con la cual tienen derecho a todos los servicios.

b) Figura jurídica de la organización

La organización cuenta con un marco jurídico amplio que le da fundamento como persona moral que brinda beneficios a terceros. Las normas que rigen el funcionamiento general de “La Estancia” son diversas, cuenta con su propio reglamento, así como el manual y reglamento de la Asociación de Voluntariado.

Fue hasta el año 1992 que la organización concreta la misión, visión y objeto social, como elementos básicos para poder constituirse, pero sobre todo, estos elementos logran ser encaminados a los servicios de la organización. Un año antes, en 1991, se contrata a la administradora, quien es Contadora Pública de profesión y había colaborado con otras organizaciones asistenciales religiosas e incluso era Representante Legal de una de ellas; también se contrató a una persona que operaría la lavandería. En ese momento la Administradora se hacía cargo de lo referente a lo administrativo, e inicia los trámites para constituirse como IAP, para ello necesitaba definir la misión y visión de la organización, estas ya existían, pero, no estaban bien definidas. Por ello, la Administradora en conjunto con las Voluntarias y la Asociación de Voluntariado que bajo una lógica religiosa improntada y tomando como base el objeto social de “La Estancia”, deciden encaminar la misión a prestar servicios de apoyo a

personas migrantes nacionales que no gozan de buena salud y requieren atención médica, tratando de que su estancia en la Ciudad de México sea lo más digna posible, y sobre todo, a que recuperen la salud, o al menos no abandonen los tratamientos médicos por falta de recursos.

Otro elemento que la organización tuvo que definir para constituirse fue el Objeto Social, el cual está apegado al marco normativo que la rige que es brindar beneficios a terceros, y la organización decide hacerlo a través del servicio asistencial insertada en el área de salud y migrantes.

c) Servicios que presta la organización y programas institucionales

Para cumplir con su misión y evitar que los enfermos abandonen sus tratamientos médicos y pernocten en las calles o en los pasillos de los hospitales con la inseguridad e insalubridad que esto conlleva; “La Estancia” estableció dos programas institucionales: “Estancia temporal” y “Apoyo en tratamientos médicos”, que son la base para instituir todos los servicios que presta la organización: alojamiento, alimentación, apoyo tanatológico y en trámites hospitalarios, así como ayuda económica para tratamientos médicos.

“La Estancia” cuenta con instalaciones acondicionadas para otorgar el servicio a ciento cuarenta y cinco personas. “La Estancia” cuenta con: dormitorios comunes, con capacidad de seis a diez personas, y dormitorios de cuidados especiales para un enfermo y un familiar, de éstos, tres se encuentran en un área especial para niños, cuenta además con baños comunes para los beneficiarios, distribuidos por toda la organización, los cuales tienen regaderas con agua caliente. También cuenta con una lavandería semi-industrial para ropa de cama, área de lavaderos y plancha para beneficiarios, un comedor y una cocina tipo industrial. Asimismo, cuenta con un salón multiusos, estacionamiento, patios, terraza, una pequeña sala de juntas, y áreas de oficinas para: recepción de beneficiarios, trabajo social y dirección; administración; y contabilidad, además de un bazar.

El costo promedio mensual para “La Estancia” por cada persona que atiende es de \$4,000. La manera en que “La Estancia” logra financieramente subsistir es por medio de las cuotas de recuperación que pagan diariamente los beneficiarios por el servicio, por los donativos de Gobierno, los intereses del fideicomiso, donativos de otras Instituciones, donativos de empresas, donativos de personas físicas, eventos, por los bazares y ventas de garaje, y por donativos en especie.

En la Tabla 16 se muestra la distribución porcentual del total de ingresos por donaciones en efectivo que ha recibido “La Estancia” desde el año 2009 hasta 2019, de acuerdo a lo que la organización reportó en el Informe de Transparencia de Donatarias Autorizadas* ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Es importante resaltar que no todos los años se llevan a cabo algunos de los eventos señalados en el concepto de otros ingresos.

Tabla 16. "La Estancia" Donativos por tipo de ingreso en efectivo. (% del Total de ingresos por donación en efectivo)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
Persona Moral Privada Nacional	44%	33%	48%	52%	54%	50%	44%	12%	41%	40%	36%	41%
Persona Física Nacional	32%	37%	21%	38%	35%	37%	41%	38%	50%	47%	35%	37%
Persona Moral Pública Nacional	5%	11%	4%	4%	4%	5%	4%	42%	0%	4%	5%	8%
Otros ingresos (Bazares, Bingo, intereses, rifas)	20%	19%	27%	6%	7%	8%	11%	8%	9%	9%	24%	13%
Total de ingresos por donación en efectivo (millones)	5.5	9.3	6.67	5.82	5.60	5.68	6.28	8.18	6.70	6.96	8.41	
Número de beneficiarios	5834	4805	3088	3844	5011	2060	2390	2092	2224	2224	1961	
Costo por beneficiario (pesos corrientes)	952	1941	2161	1515	1117	2755	2626	3909	3014	3130	4286	
Gastos médicos (millones)	1.30	-	-	1.00	0.71	0.70	0.60	0.36	0.34	0.30	0.86	

Fuente: Elaboración propia con información de la Consulta de Información de Transparencia de Donatarias Autorizadas del Servicio de Administración Tributaria (SAT). (Gobierno de México, s.f. a)

* Una de las obligaciones que las donatarias autorizadas deben cumplir para mantener la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos, es informar al Servicio de Administración Tributaria, SAT, el uso y destino de los donativos recibidos, así como las actividades. (Cemefi, 2020)

Se observa que en general las personas morales privadas nacionales son la fuente de ingresos con mayor participación, con un 41% en la década mostrada. Seguido por personas físicas nacionales con un 37% en promedio y que en general es la donación pulverizada o individual de personas físicas.

Además de los donativos en efectivo mostrados en la Tabla 16, “La Estancia” también recibe donaciones en especie, esto es, donantes que envían artículos varios: pan, vegetales, carne, pisos, módulos solares, calentadores etc. que no están contemplados en el cálculo de costo por beneficiario. Al comparar los años 2017, 2018 y 2019 se observa que a pesar de que el ingreso aumenta, incluso significativamente en el año 2019, el número de beneficiarios decrece y el costo aumenta significativamente. La diferencia de ingreso entre el año 2018 y 2019 es de un aumento del 21%, sin embargo, el número de beneficiarios se decrementa 12 puntos porcentuales y el costo por beneficiario se incrementa en un 37%.

Los gastos médicos son apoyos en efectivo que se otorgan a los beneficiarios para cubrir tratamientos médicos contemplados en el programa de atención de “La Estancia” llamado “Apoyo en tratamientos médicos”. Del año 2009 al año 2018 se registra un decremento dramático en estas ayudas con una disminución del 77% aproximadamente. Aunque en 2019 se reporta un aumento importante de casi tres veces lo del año anterior.

d) Estructura de la organización

“La Estancia” funciona y está configurada como una organización, que en la parte más alta de la jerarquía se encuentra el Consejo Directivo y el Patronato, seguido de las Voluntarias, todos ellos toman las decisiones importantes apoyadas en la Dirección general, que está a cargo de una persona que forma parte del personal remunerado, es importante mencionar que no existe una forma tradicional, en cuanto al proceso de selección para este puesto, pues en la historia de la organización solo han existido cuatro directoras que han llegado a la organización por amistad o recomendación. Después, en este orden jerárquico aparecen las religiosas –incluyendo las remuneradas

y no remuneradas- para concluir con el personal remunerado conformado por diez personas.

La organización cuenta con dos áreas de atención, operativa y administrativa, estas áreas están divididas en diez comisiones, a cargo de las Voluntarias. Estas comisiones son: Voluntarias, Alojamiento de beneficiarios, Almacén de lavandería, Cocina, Trabajo social, Visita hospitalaria, Tanatología, Formación de Voluntariado, Bazar y Desarrollo institucional. Los servicios que brinda la organización se encuentran en el eje rector de sus dos programas de atención, estos son, “Estancia temporal” y “Apoyo en tratamientos médicos”. Dentro de estos programas de atención, los servicios que brinda “La Estancia” son, alojamiento, alimentación, apoyo tanatológico y en trámites hospitalarios, así como ayuda económica para tratamientos médicos.

i. Patronato

Es el Órgano Directivo Supremo, está conformado por nueve personas integrantes del voluntariado, todas ellas mujeres. El Patronato se conforma por: una Presidenta, una Vicepresidenta, una Secretaria, una Tesorera y cinco Vocales. Este órgano tiene algunas facultades como determinar la misión y propósitos de la organización, y supervisar el cumplimiento del objeto para el cual fue constituida.

En el procedimiento para que una persona ocupe algún cargo del Patronato, es indispensable que sea voluntaria no solo como prestadora de tiempo y servicio de forma gratuita, sino que sea voluntaria que haya realizado la ceremonia simbólica que la compromete a prestar servicios bajo los ideales del Santo Patrono de la Asociación de Voluntariado. Una vez que son Voluntarias asociadas, ya pueden postularse para algún cargo, pero, como se mencionó anteriormente, una vez que las Voluntarias traen a sus conocidas y deciden en que área trabajar, el Patronato dispone a conveniencia, quien puede ocupar un cargo, para que el Patronato siga teniendo “prestigio” y que pueda “traer beneficios” –con recursos o contactos- para la organización, y es el mismo Patronato quien involucra y ofrece la posibilidad a las Voluntarias de pertenecer al Patronato. Todo esto se acuerda en reuniones que regularmente lleva a cabo el Patronato. Una vez que son seleccionadas las posibles candidatas a ocupar un puesto en el Patronato, se realiza una votación entre las mismas Voluntarias –pueden votar

siempre y cuando se encuentren al corriente con el pago de sus cuotas y pertenezcan a la Asociación de Voluntariado, por el proceso de una misa religiosa-. Esta forma de seleccionar al Patronato se llevaba a cabo hasta el 2018, donde este procedimiento cambió y fueron elegidos e incorporados empresarios hombres externos a la organización.

Las personas que fueron incorporadas al Patronato además de las cinco Voluntarias de la organización son: una, es un alto funcionario de una institución bancaria en México, otra persona es alguien que pertenece al área de finanzas y operaciones de uno de los grupos hospitalarios privados más grandes de México y que forma parte de los ocho grupos hospitalarios que concentran la economía y el control de precios de este sector (González, 2018; El Diario MX, 2018). Una persona más, quien es directivo de una empresa que se dedica a otorgar financiamiento a empresas, a cambio de participación en las acciones de las mismas; y la última persona es un médico reconocido y miembro fundador de un Consejo de especialidad médica de un hospital privado en la Ciudad de México, así como de numerosas sociedades nacionales y extranjeras.

El Patronato es un órgano de mucha importancia para la organización, centraliza y tiene el poder de tomar decisiones importantes como definir los lineamientos que rigen la vida y razón de ser de la organización y de acuerdo con el Manual Organizacional de “La Estancia” (2012), el Patronato debe vigilar el cumplimiento de las disposiciones que determinen, establece los propósitos de la organización y supervisa el cumplimiento del objeto para el cual fue constituida la organización, selecciona al Director de la organización, orienta al Director y a la Coordinadora de Voluntarias y evalúa su desempeño, garantiza la planeación eficaz de la organización, asegura que la organización cuente con suficientes recursos; a través de programas y acciones de recaudación de fondos –en coordinación con el área de Procuración de Fondos o Desarrollo Institucional-, asegura el uso eficiente de los recursos, aprueba los programas y servicios de la organización, promueve la visibilidad de la organización, asegura la integridad legal y ética de la asociación, así como su transparencia, vigila el cumplimiento del marco normativo de la organización, recluta y orienta a los nuevos miembros del Consejo Directivo y evalúa su propio desempeño, representa a “La Estancia” en todos los actos que fueren inherentes a sus fines y consensu las acciones

trascendentes de la vida institucional tales como crecimiento, ampliación y determinación del monto de las cuotas de recuperación, entre otras, de conformidad con la Junta de Asistencia Privada y el Consejo Directivo.

ii. Consejo Directivo

Instancia directiva y de supervisión, encargada de velar por la misión y el cumplimiento del Proyecto Institucional y establecer las acciones estratégicas que favorezcan su desarrollo. Está conformado por el Patronato, que se apoya en un pequeño grupo de empresarios externos a la organización. Supervisan la administración de la organización, así como la implementación de las acciones que determine el Patronato y están comprometidas con el cumplimiento de la labor asistencial de “La Estancia”. Este órgano tiene algunas facultades, como aprobar todos aquellos documentos normativos internos así como el documento de planeación estratégica de la organización.

iii. Voluntariado

Se integra por todas las personas que quieren brindar tiempo, sus habilidades y conocimientos al servicio de los beneficiarios de la organización. No obstante, para considerarse Voluntarias de la Asociación, deben ser parte de la misma como socias activas. Se le llama voluntaria de la asociación, a la persona del sexo femenino que por decisión propia y con conocimiento del reglamento, normas, estructura interna y objetivos, se compromete a dedicar parte de su tiempo a los beneficiarios de la organización, y después de un mínimo de seis meses de trabajar como voluntaria, y de tomar un curso de preparación, dentro de una ceremonia religiosa, se compromete ante Dios a seguir los lineamientos del Santo fundador, desde ese momento y por siempre, estar dispuesta a servir como Voluntaria de la Asociación en el lugar que se le requiera cuando sea posible, por último se compromete a pagar una cuota anual a la Asociación. Respecto a los lineamientos del santo fundador, estos están encaminados a servir a los pobres, por tanto, la lógica y motivación que rige al voluntariado es la lógica de servicio –al pobre-, ayuda y compromiso.

Cabe mencionar que las Voluntarias no son las únicas que hacen un pago de cuotas anuales a la Asociación, también la organización como miembro de la misma lo hace a

través de un donativo, mejor conocida dentro de la religión católica como diezmo. Por tanto, para ser oficialmente Voluntaria debe realizar toda la ceremonia simbólica, prestar sus servicios de forma voluntaria, sin remuneración alguna y pagar su cuota.

Dentro de “La Estancia” se encuentran quince personas como Voluntarias y entre ellas se encuentran quienes han recibido el nombramiento como socias, y quienes solo prestan su servicio. Todas ellas se encuentran trabajando, divididas en diez áreas de servicio, algunas de estas además de estar encabezadas por una Voluntaria, también cuenta con personal a su cargo. Las áreas en las que están organizadas estas Voluntarias son:

- Área de Voluntarias: Entre sus funciones principales se encuentran: fortalecer el desempeño, actitud y compromiso del voluntariado de la organización, entre otras.
- Área de alojamiento de beneficiarios: Una de sus funciones principales es dar apoyo en el área de admisión para la recepción y registro de los beneficiarios.
- Área de almacén de lavandería: Entre sus funciones se encuentra llevar el inventario de ropa de cama en uso y en lavandería, entre otras.
- Área de cocina: Entre sus funciones principales están: coordinar y supervisar los requerimientos de la cocina, así como todas y cada una de las actividades que en ella se realizan.
- Área de trabajo social: Una de sus principales funciones es realizar análisis de los estudios socioeconómicos de los beneficiarios para detectar a aquellos que requieren de apoyo para su tratamiento médico, entre otras.
- Área de visita hospitalaria: Algunas de sus funciones principales son: dar acompañamiento, orientación y apoyo a los enfermos hospitalizados y a sus familiares, visitar a los enfermos y a sus acompañantes en los hospitales y orientar a los beneficiarios en relación con los trámites hospitalarios.
- Área de tanatología: Su función principal es dar apoyo tanatológico a los enfermos y a sus acompañantes.

- Área de formación de voluntariado: Entre sus funciones principales se encuentra promover el crecimiento espiritual y religioso, como un medio de apoyo espiritual y moral, tanto para Voluntarias como para los beneficiarios.
- Área de bazar: Entre sus funciones principales se encuentra organizar el bazar y venta de garaje.
- Área de desarrollo institucional: Entre sus funciones principales se encuentran: diseñar, planificar e implementar las actividades de desarrollo institucional y cultivar la relación con donantes.

iv. Personal remunerado

El personal de la organización se compone de trece personas, todas ellas mujeres, a excepción del chofer. Cabe mencionar que, en esta organización, hasta el año 2019, mostraba poca rotación de personal. El personal remunerado hasta ese año, se integraba por la Directora General; Administradora; Coordinadora de Proyectos; Auxiliar Contable; Trabajadora Social; Responsable de Admisión de Beneficiarios; Cocinera; Encargada de Lavandería; Ayudante general; Chofer; y tres Religiosas que brindan apoyo en todas las áreas de “La Estancia” cuando no está disponible el personal remunerado -por las noches y los fines de semana-, así como dar acompañamiento y apoyo espiritual a los enfermos beneficiarios para ayudar a sobrellevar su enfermedad.

Las Religiosas pertenecen a una Congregación con la cual “La Estancia” tiene convenio, donde existe un apoyo mutuo entre la Congregación y “La Estancia”, en el que solo se realiza el pago de tres personas, pero son seis Religiosas las que prestan sus servicios, a cambio “La Estancia” se hace cargo, en su totalidad, de su manutención, así como el pago de nómina de tres religiosas. Ellas realizan la actividad de pie de casa, como le llaman, esto significa que ellas viven en la organización, cuentan con un departamento al interior de “La Estancia” donde viven las seis religiosas, y son las encargadas del funcionamiento y coordinación de actividades de los beneficiarios, cuando el personal remunerado no se encuentra.

Directora General, quien llevaba ocho años trabajando en la organización, ella es Licenciada en Administración y sus principales funciones eran, ejecutar los acuerdos y mandatos del Patronato, con el apoyo del personal a su cargo; coordinar y vigilar el cumplimiento de la normatividad interna y externa de la organización; proponer al Patronato adecuaciones a la normatividad que mejoren la operación administrativa de “La Estancia”; supervisar y coordinar las áreas de la organización para el buen desarrollo de la misma, entre otras. Tiene a su cargo a todo el personal remunerado y reporta directamente al Patronato.

Administradora, quien es Contadora Pública de profesión, ella llevaba veintiocho años de trabajo, sus principales funciones eran, representar legalmente a la organización ante toda clase de autoridades, organismos de la sociedad civil y sociedad en general; procurar y salvaguardar los fondos que aseguren la operación diaria; implementación de nuevos proyectos y administrar y vigilar la correcta aplicación de los recursos económicos de “La Estancia” -ingresos y egresos-, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Desarrollo Institucional para coordinar la parte administrativa de los proyectos.

Coordinadora de Proyectos, llevaba diez años de trabajo y sus principales funciones eran, en coordinación con la administración procurar fondos a través de convocatorias e informar sobre los mismos; elaborar reglas de operación por área para ejecución de proyectos; en coordinación con dirección y administración supervisar la correcta operación de proyectos, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Desarrollo Institucional para coordinar los proyectos.

Auxiliar Contable, quien llevaba dieciséis años de trabajo, sus principales funciones eran, solicitar reembolsos de cheques a la administración de acuerdo a los comprobantes de gastos existentes; elaborar recibos deducibles y registro de los mismos para elaborar los estados de cuenta de los benefactores; entregar a los beneficiarios el importe de los vales por concepto de ayuda económica contra factura, elaborar recibo de apoyo; elaborar carpetas con la contabilidad de la

organización y entregar a despacho contable. Reporta directamente a la Directora general.

Trabajadora Social, que es Pasante de Trabajo Social, llevaba once años de trabajo, sus principales funciones eran, elaborar los documentos de pacientes, para trámites ante otras instituciones o dependencias privadas o de gobierno; emitir los vales por concepto de ayuda económica, previa autorización de la coordinadora de Trabajo Social; realizar pedidos de medicamentos y equipo médico, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Trabajo social.

Responsable de admisión de beneficiarios, lleva trabajando diecinueve años, sus principales funciones son, registrar datos de los enfermos y acompañantes para darles alojamiento temporal; asignar una habitación a los beneficiarios; informar a los beneficiarios sobre el reglamento institucional, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Admisión.

Cocinera, quien llevaba trabajando veintiún años, desempeñando como funciones principales, solicitar cooperación de los beneficiarios para: apoyar en las actividades de cocina; preparar alimentos para beneficiarios y reportar a la administración el funcionamiento de los aparatos, mobiliario y máquina de refrigeración, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Cocina.

Encargada de lavandería, llevaba veintiocho años trabajando para la organización, desempeñando como funciones principales, tener disponibles paquetes de ropa de cama limpia; lavar, secar, doblar la ropa sucia -sábanas, toallas, cobertores y fundas-; estar al pendiente del inventario de la ropa de cama, entre otras. Reporta directamente a la Directora general y mantiene comunicación directa con las Voluntarias de Almacén de lavandería.

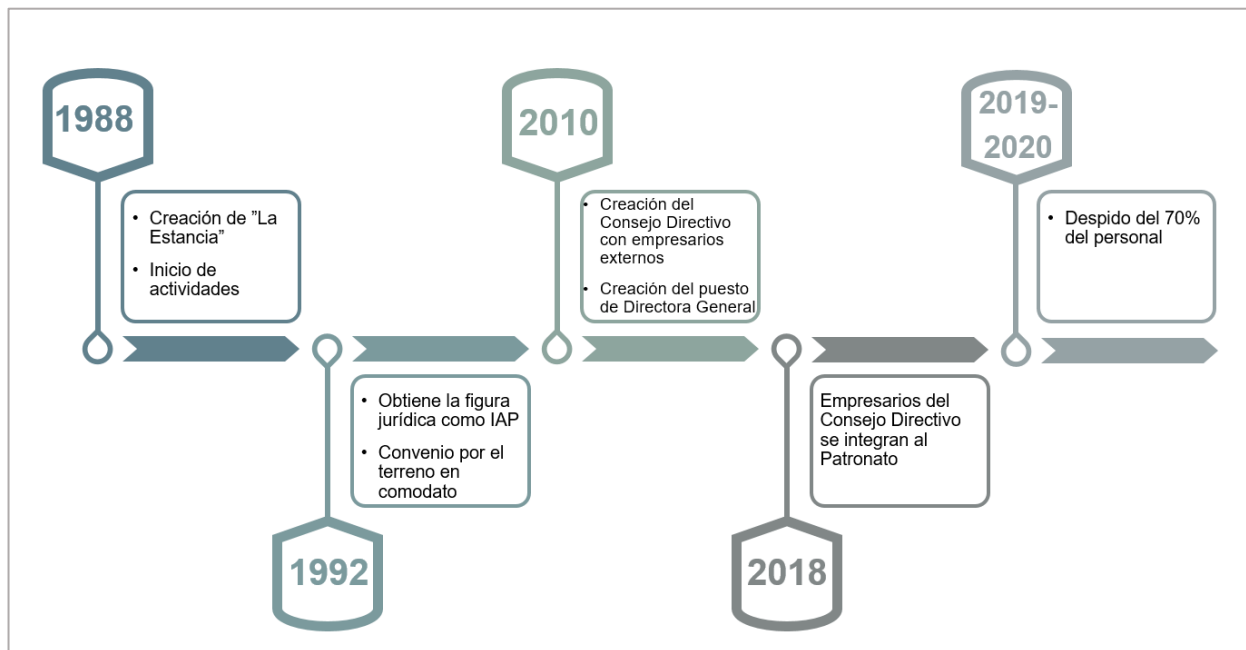
Ayudante general, llevaba trabajando en la organización diecinueve años, desempeñando las funciones de, revisar donaciones en especie, contarlas,

almacenarlas y prepararlas para la venta de bazar y atender a clientes en la venta de bazar, entre otras.

Chofer, llevaba siete años de trabajo, desempeñando funciones como, recoger donativos en efectivo y especie; llevar y recoger documentos a los lugares que se le indiquen, mantener los vehículos limpios, en buen estado mecánico, y trámites de los mismos vehículos.

e) Cambios significativos de la organización

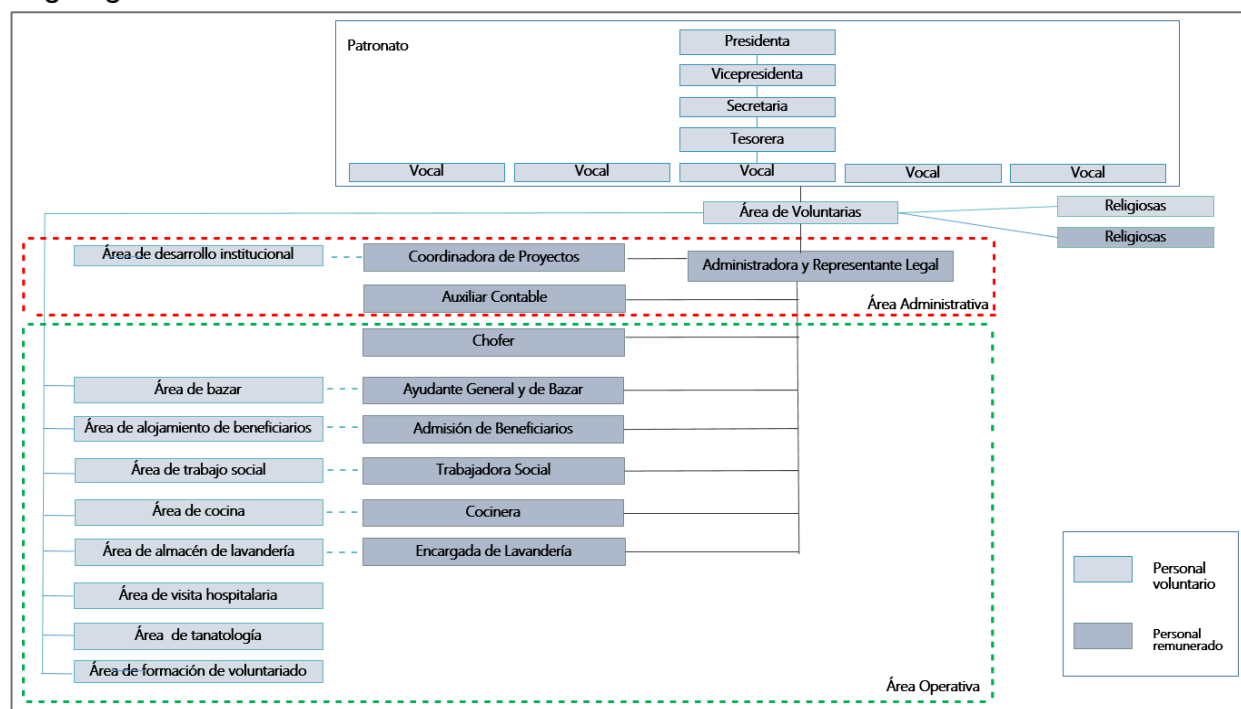
Línea del tiempo 1. Cinco momentos de cambio en "La Estancia"



Fuente: Elaboración propia

Los sucesos más significativos de la organización los podemos ubicar en la Línea del tiempo 1 e inicia en el año 1988, que es cuando se crea la organización. Llegando al segundo momento importante de la organización, que es cuando logra constituirse como Institución de Asistencia Privada, en el año 1992, y obtienen el comodato sobre el terreno por noventa y nueve años, lo cual hace a "La Estancia" responsable sobre el terreno pero también tiene la libertad de manejarlo en beneficio de la organización.

Organigrama 1. "La Estancia" hasta 2010



Fuente: Elaboración propia

En el tercer momento importante, el Patronato que se encontraba vigente en 2010, había decidido que era momento de cambiar y crecer si se quería ser una organización reconocida, pero sobre todo, que el crecimiento reflejara más ingresos para la organización, por lo que investigaron cómo estaban trabajando otras organizaciones, y se basaron en dos organizaciones consideradas grandes dentro de las OSC. Una de estas organizaciones, que visitaron para investigar cómo estaba trabajando, fue una organización dedicada al ámbito de salud; y la otra organización fue una de las llamadas de segundo piso, entendiendo por organización de segundo piso, las organizaciones, que se encargan de brindar apoyo a otras organizaciones dentro de las OSC.

En las visitas realizadas, se dieron cuenta que estas organizaciones tenían otra estructura, pues al ser organizaciones grandes, contaban con un Director o Directora y con un Consejo Directivo, por lo que acudieron al órgano regulador de las IAP, llamado Junta de Asistencia Privada, (JAP) –que es un órgano de gobierno que también regula a las OSC, pero solo a las que están constituidas como IAP-, para asesorarse y considerar si podían implementar estas ideas. La JAP, dio visto bueno a las ideas,

siempre y cuando se siguieran las normativas de la misma JAP, así como de lo que marca la ley que regula a las organizaciones a nivel local y federal. Igualmente se acercaron a la Asociación de Voluntariado donde también obtuvieron el visto bueno para implementar los cambios. La intención de acercarse a estos órganos que regulan a la organización es porque además del visto bueno de ambos órganos, “La Estancia” quería asegurarse que se estuviera actuando dentro del marco normativo, pues la JAP – regulada por el Gobierno de la Ciudad de México- regula a las IAP, y la Asociación de Voluntariado –regulada por la Asociación de Voluntariado Internacional, pero apegándose a todas las leyes mexicanas como cualquier OSC, además determina los lineamientos de las organizaciones que pertenecen a la Asociación-.

Para implementar la idea de crear un Consejo Directivo y diseñar el puesto de Dirección General, necesitaron realizar ciertos cambios al interior de la organización y las primeras acciones fueron: relegar de sus funciones a la administradora, quien hasta mediados del año 2010 era la responsable de la administración y operación de la organización, y dirigía dicha organización sin ser la directora –porque este puesto en la organización no existía hasta entonces-, por tanto, es sustituida y relegada de algunas de sus funciones cuando se ausenta de la organización por incapacidad por maternidad, dejándola a cargo solo de funciones del área administrativa.

Lo segundo que implementaron fue traer una persona para que ocupara el nuevo puesto creado, el de Dirección General. Por lo que el Patronato decide invitar a una conocida de un miembro del Patronato, que estaba desempleada y había quedado viuda hace un par de años atrás, ella es Administradora de Instituciones y este era su primer empleo formal.

Antes de que se creara el puesto de Dirección, todo el funcionamiento de la organización, se manejaba de forma muy cercana entre personal e incluso sin formalismos, con armonía, empatía pero sobre todo apelando a la confianza y a la responsabilidad. Esto era al interior de la organización, pero, hacia el exterior, trataban de que todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización se hiciera de manera formal.

Cuando llega la Directora y después de unos meses, ella manifiesta en las juntas generales de la organización, que no tenía claro cuáles debían ser sus funciones en la organización y que no entendía las funciones del personal –pues no se apegaban a los manuales de la organización-. Por lo que el Patronato y Dirección General deciden contratar un despacho de consultoría externa para rehacer los manuales, aun cuando estos ya existían y habían sido elaborados por la administradora con asesoría de la Asociación de Voluntariado. Sin embargo, por ese trabajo que ya existía, “La Estancia” tuvo que pagar por la actualización o reformulación de los manuales, lo cual deja entrever una visión de empresa privada por encima de la visión social, debido que hasta antes de este cambio las actividades se hacían sin apearse tanto a dichos manuales.

Dos años después, la Directora General es despedida a falta de resultados. Un año más tarde -2012- contratan nueva directora, la cual fue recomendada por la JAP, ella solo está un par de meses en la organización, en los que intentó que el personal se apegara a los manuales, por lo que realiza cambios en la operación de la organización y reasigna funciones y puestos. Antes de renunciar la directora –ya que decide irse como directora de área de una organización grande con reconocimiento a nivel nacional-, recomienda a un familiar como su reemplazo, esta última Directora gestiona la organización haciendo una mezcla entre la forma de operar en las gestiones previas -antes de que fuera creado el puesto de dirección-, con la nueva gestión que se apegaba a los formalismos de los manuales.

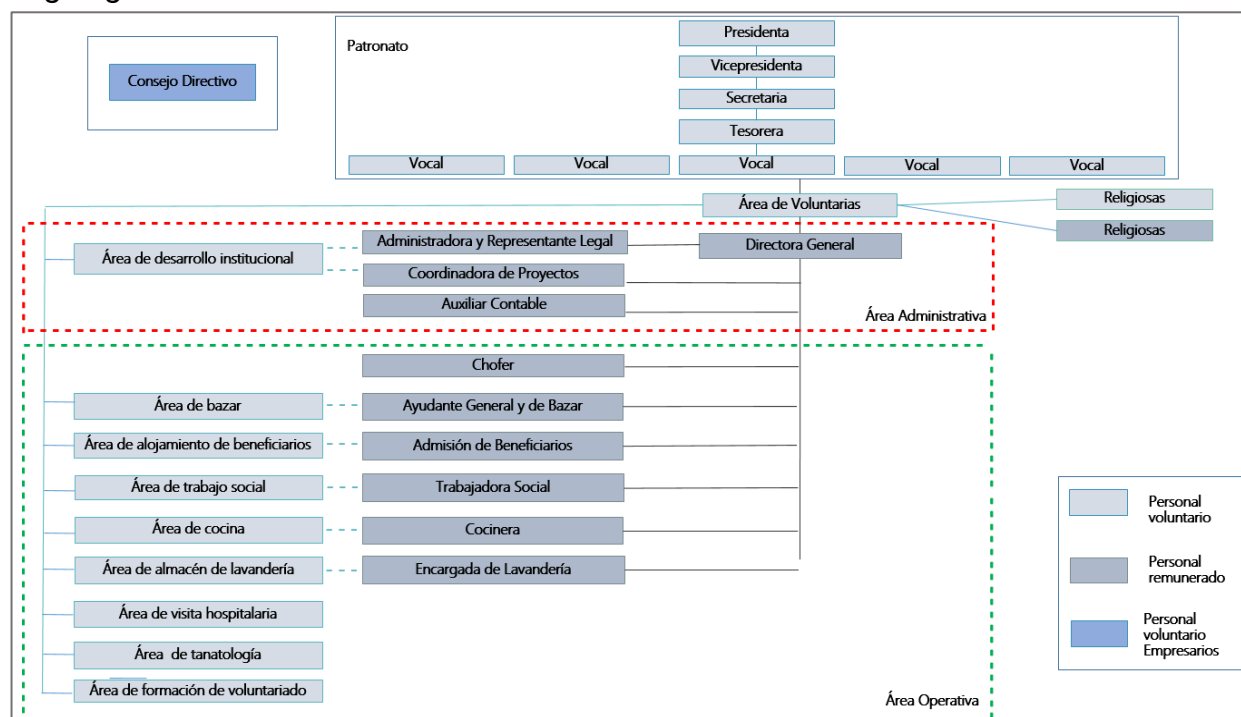
En este tiempo (2008-2017) hubo tres cambios de Patronato, teniendo como presidentas solo a dos personas distintas. El número de Voluntarias en la organización es variable. Recordando que las Voluntarias acercan a sus conocidas para que colaboren en la organización, y estas mismas Voluntarias deciden en que área trabajar. El Patronato da el visto bueno para que se integren las nuevas Voluntarias y revisa la pertinencia para que alguna de las nuevas integrantes puedan ocupar un cargo ya sea como coordinadora o como miembro del Patronato, lo cual se acuerda en las reuniones que regularmente tiene el Patronato y aunque el Patronato no rinde cuentas directamente, todos los acuerdos quedan plasmados en el libro de actas de Patronato, al igual que las minutas y cada cambio de Patronato se protocoliza ante Notario Público.

El segundo cambio del año 2010 tenía que ver con la conformación de un Consejo Directivo, el cual, después de muchas juntas entre Patronato, Dirección y la Administración –que es la persona que más conocimiento tenía sobre el marco regulativo de la organización-, decidieron acercarse a un miembro del despacho contable –externo- para que les recomendara una persona que quisiera colaborar con “La Estancia” como asesor externo de la misma, sobre todo, asesorando al Patronato.

La decisión de pedir apoyo, recomendación y la decisión de incorporar a un empresario a “La Estancia”, es por la idea que tiene el Patronato, de incorporar personas que de alguna manera puedan beneficiar a la organización y que esto se vea reflejado en una mejor operación de “La Estancia”, pero sobre todo para que se refleje en los ingresos – donativos en especie o en dinero- de la organización. El despacho recomendó a una persona que ocupaba un cargo directivo en otro despacho contable, -meses después este despacho al que pertenecía la persona recomendada, se convirtió en el que haría las auditorías anuales que “La Estancia” está obligada a presentar, despidiendo al antiguo despacho encargado de realizar estas auditorías durante más de diez años - realizando un cobro simbólico-, y quien es directivo del área de finanzas y operaciones de uno de los grupos hospitalarios privados más grandes de México.

Una vez que el directivo del despacho y del área de finanzas del corporativo hospitalario, -que tiene una lógica financiera y empresarial, de acuerdo con las actividades que realiza en su ámbito laboral-, acepta ser el asesor y miembro del Consejo Directivo -que quedaría integrado por el mismo Patronato asesorado por el nuevo integrante-. Este asesor comienza a dar ideas, como recortar gastos, incluyendo ayudas económicas a los pacientes, recortes al presupuesto de los alimentos, pero sobre todo, implementa la idea de fiscalizar más los donativos en especie –cuando estos donativos siempre se habían destinado a los beneficiarios, exceptuando los muebles, que se vendían en la “venta de bazar”, para que se pudieran vender en una venta de garaje-, igualmente aporta la idea de realizar torneos de golf entre altos empresarios a beneficio de la organización.

Organigrama 2. "La Estancia" 2010-2018



Fuente: Elaboración propia

Con el tiempo el nuevo asesor recomienda hacer un recorte de personal, ya que considera que el gasto de nómina es muy alto para la organización, no obstante, esta idea se implementará años más tarde. Otra de sus ideas es hacer un Consejo más amplio, por lo que se van involucrando algunos esposos e hijos de las Voluntarias, en ese entonces dueños y directores de grandes empresas o despachos, quienes desde tiempo atrás asesoraban a sus familiares miembros del Patronato de manera informal, pero cuando ellos son integrados empieza a fortalecerse una lógica empresarial, como se verá más adelante.

En el cuarto momento, en el año 2018, el Patronato decide integrar a los miembros del Consejo Directivo al Patronato, pues considera que sus ideas y aportes son fundamentales para la organización, para darle más impulso no solo al Patronato, sino a la organización. Pero el protocolo establecido por la Asociación de Voluntariado, en cuanto a postulación y elecciones para formar parte del Patronato, obstaculizaba la nueva conformación del Patronato ya que estipula que no se permite que se integren hombres ni personas que no sean Voluntarias –con todo el protocolo simbólico que debe

realizarse para ser una Voluntaria-. Sin embargo, el Patronato se reunió con la Asociación de Voluntariado para exponer los beneficios que esta acción podría traer a la organización, según el Patronato, lo cual se puede resumir en mayor prestigio y mayor ingreso de recursos al dar a conocer la organización en un grupo de empresarios mucho más amplio. Asimismo, la organización ofreció pagar en tiempo y forma las cuotas anuales de las Voluntarias así como una oblación mucho más significativa para la Asociación. Al final la Asociación otorgó la autorización para que se integraran personas externas al Patronato.

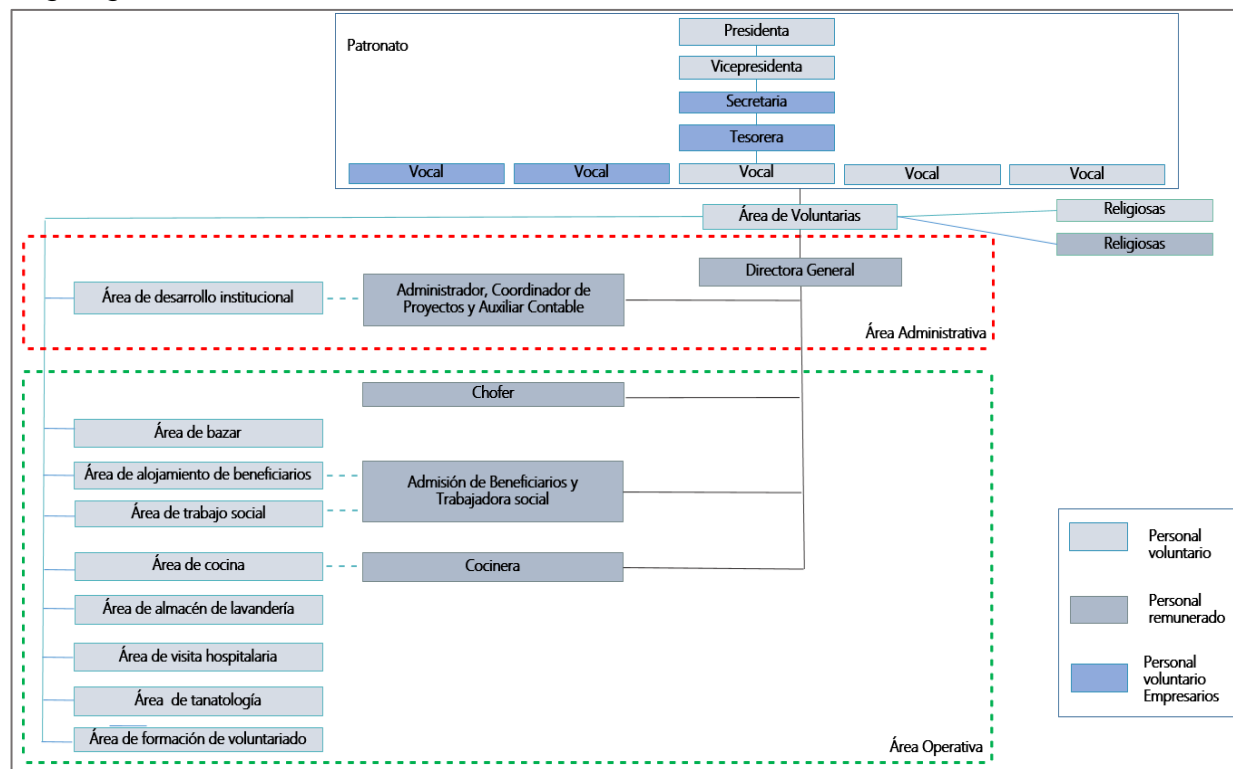
Por tanto, el Patronato que anteriormente estaba exclusivamente integrado por mujeres pertenecientes al voluntariado de la organización, quedó conformado de la siguiente manera: cinco Voluntarias han colaborado en la organización y han conformado el Patronato, por más de diez años, según los estatutos de la organización. También se incorporó al hijo de una Voluntaria miembro del Patronato, quien es un alto funcionario de una institución bancaria en México, institución al que cambiaron el fideicomiso de la organización, otra persona que se incorporó, es alguien que pertenece al área de finanzas y operaciones de uno de los grupos hospitalarios privados más grande en México y que forma parte de los ocho grupos hospitalarios que concentran la economía y el control de precios de este sector (González, 2018; El Diario MX, 2018). Una persona más que se integró a este Patronato, es el esposo de una Voluntaria miembro del Patronato también, quien es un médico reconocido y miembro fundador de un Consejo de especialidad médica del grupo hospitalario privado antes mencionado, así como de numerosas sociedades médicas nacionales y extranjeras. Por último se incorporó al Patronato, al hijo de otra Voluntaria de la organización, quien es directivo de una empresa que se dedica a otorgar financiamiento a empresas a cambio de participación en las acciones de las mismas.

Una vez que se formalizó en actas el nuevo Patronato, los cambios no se hicieron esperar, empezando por cosas muy sencillas como la contratación de servicios externos distintos a los que ya existían, como: cambio del despacho contable a uno de los despachos de un miembro del Patronato; contratación de personal externo para la creación de una nueva página de internet y redes sociales, así como su mantenimiento;

cambiaron el fideicomiso de la organización a un banco relativamente nuevo, en el que uno de los nuevos miembros del Patronato, es un alto directivo a nivel nacional. Es importante mencionar que el Patronato tiene la libertad de hacer cambios “en bien de la organización”, gracias a libertad y autonomía –dentro del marco legal -que tiene este órgano.

También iniciaron los despidos del personal, así como los recortes al presupuesto de uno de los programas de atención de la organización, “Apoyo en tratamientos médicos”, dejando que los recursos que este programa destina a sus beneficiarios en su mayoría, provengan de donativos únicamente por convocatorias de organizaciones ya sea gubernamentales o privadas, es decir, se deja de destinar recursos propios de la organización para este programa de atención, entre otros cambios. Es de suma importancia mencionar, de acuerdo con testimonios de los empleados de “La Estancia”, que estos cambios no han reflejado algún beneficio económico más allá de la reducción del gasto corriente de nómina, lo cual se opaca por el alto gasto que hizo la organización en liquidaciones.

Organigrama 3. "La Estancia" 2019-2020



Fuente: Elaboración propia

El quinto y último momento, se presenta a finales del 2019 y principios del 2020, cuando la organización toma la decisión de continuar con los despidos, los cuales se intensifican por la pandemia por Covid-19. Tomando en cuenta que en México el primer caso de Covid-19 se presenta a finales del mes de febrero de 2020, el país toma medidas como el confinamiento, y cierre de algunas organizaciones como escuelas y negocios, así como lugares y organizaciones que no son consideradas de primera necesidad, el Gobierno Federal toma estas medidas con la finalidad de evitar contagios y saturar el sistema de salud público primeramente, y privado después. En consecuencia, México y el mundo atraviesan una crisis económica, de la cual no conocemos el alcance de sus consecuencias. Sin embargo, algunas organizaciones en México han desaparecido y otras han tenido que adaptarse para sobrevivir.

“La Estancia”, también tomó algunas medidas; primeramente, para evitar contagios entre los beneficiarios y el personal, y segundo, tomó medidas respecto a su estructura y servicios para tratar de adaptarse, mantenerse, resistir y seguir prestando sus servicios en un futuro, así como la previsión de sobrevivir económicamente, no solo a la pandemia y sus efectos inmediatos, pues la organización tomó previsiones y acciones para seguir brindando sus servicios tanto en la temporada de pandemia, como hasta que la situación en el país se restablezca un poco, ya que la organización cuenta con recursos propios y asignados vía donativos por convocatorias y por personas físicas, que la pueden llevar a sobrevivir durante un periodo corto.

Estas acciones fueron encaminadas a evitar contagios y la responsabilidad de los mismos, así como para seguir el plan de reducir el mayor gasto de la organización, la cual considera el Patronato es la nómina de empleados. A partir de la pandemia, las Voluntarias dejaron de asistir a la organización, dejando la responsabilidad de la organización en manos de las religiosas y la Directora General, no obstante, son las Voluntarias las que siguen tomando las decisiones importantes, como los despidos y el número de beneficiarios que recibe la organización.

A partir de esto, la organización redujo sus servicios y para ello elaboró internamente una carta, donde “La Estancia”, indica que los beneficiarios se encuentran en la

organización bajo su responsabilidad y se deslinda de cualquier posible contagio que pueda presentarse al interior de la organización y entre los beneficiarios. En teoría solo se modificaron los servicios de Alimentación y Alojamiento, sin embargo, al ser estos servicios la base de los otros, se modifican el resto de los servicios e incluso otros fueron cancelados temporalmente. La capacidad de “La Estancia” es de ciento cuarenta y cinco personas, pero por la contingencia, solo se reciben quince personas, entre pacientes y acompañantes.

Además de la reducción de servicios, a inicios y mediados del año 2020, se despide al 70% del personal, conservando solo a las tres religiosas y a la encargada de recibir a los beneficiarios. Estas fueron decisiones y medidas tomadas por el Patronato de “La Estancia”, avaladas por la antigua y nueva dirección, y puestas en práctica por el personal de la organización.

En cuanto al personal remunerado, al inicio de la contingencia, se despidió a la Auxiliar Contable y a la Administradora, bajo el argumento de que no se pueden seguir pagando sus sueldos, y que serían recontratadas por la mitad de dicho sueldo. No obstante, una vez que se liquidó a estas personas, solo se le ofreció nuevo contrato a la Administradora por la tercera parte del sueldo, a lo que la Administradora se negó. Por ello “La Estancia” decide contratar un nuevo Administrador, por la cantidad propuesta a la antigua administradora.

También fue despedida la Coordinadora de Proyectos, la Cocinera y el Chofer a finales del 2019, bajo el mismo argumento de no poder pagar los sueldos. La cocinera y el chofer son remplazados por personas que trabajan por la mitad del sueldo. Tiempo después la Directora General decide renunciar, a falta de personal para ejecutar las actividades de “La Estancia”, y ocho días después se contrata otra Directora por la tercera parte del sueldo que era pagado a la antigua Directora.

A principios de marzo de 2020, las responsables de lavandería y alojamiento, son enviadas a casa por órdenes del Patronato. La responsable de alojamiento debía trabajar bajo la modalidad de home office, y el área de lavandería es atendida por un beneficiario o usuario del servicio, es decir, la lavandería es atendida por un acompañante que tiene a su familiar enfermo y ambos reciben el servicio en “La

Estancia”, este beneficiario que atiende la lavandería es asignado por las Religiosas y sin pago alguno. Estas medidas serían adoptadas, primeramente, por quince días, y se extiende al mes completo, decisión que el Patronato toma. Al regreso de estas personas que fueron enviadas a casa, a inicios de abril, la Trabajadora Social se va a casa para trabajar bajo la misma modalidad de home office. Quince días después de que la Trabajadora Social se encuentra trabajando desde casa, el Patronato decide que de nuevo la encargada de alojamiento y lavandería se retiren a sus casas por tiempo indefinido y con una reducción en el sueldo del 30%, medida que se aplica a todo el personal remunerado, indicándoles que en octubre su sueldo se restablecerá y será pagado al 100%. Por tanto, la organización queda a cargo del nuevo Administrador y la Directora, apoyándose para la operación de “La Estancia” en las Religiosas.

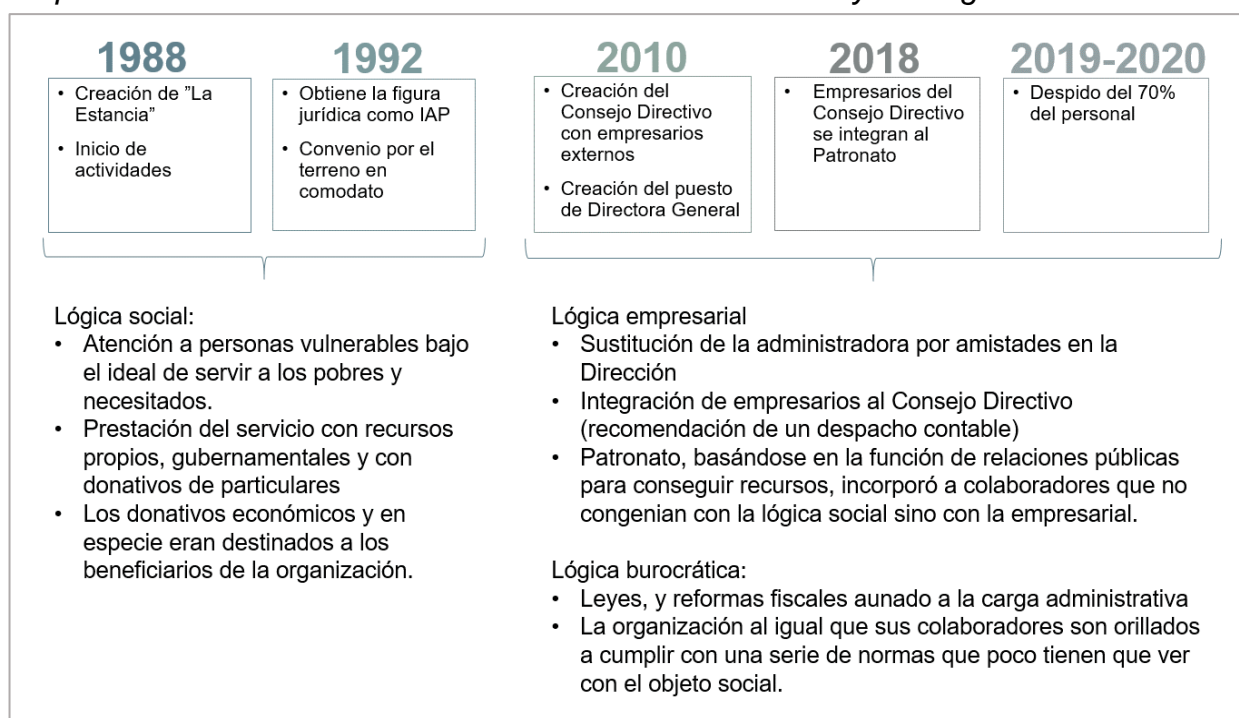
A finales del mes de abril de 2020, la Trabajadora Social y la responsable de lavandería son notificadas vía telefónica que serán despedidas y debían presentarse en la primera semana de mayo por su liquidación. Mientras tanto, el Administrador realiza las funciones de administración, contabilidad, coordinación de proyectos y recaudación de fondos. La responsable de alojamiento, ahora es encargada de su área y del área de trabajo social, la lavandería sigue siendo atendida por un beneficiario –sin pago alguno–; y la Directora General coordina la operación de toda la organización.

Todas estas medidas de “La Estancia” se asientan en un contexto mundial marcado por la pandemia a causa del Covid-19, sin embargo, aunque es un factor determinante para el proceder de los individuos y las organizaciones, no es el único factor contextual que determina el actuar de las OSC. Con el último cambio de gobierno en México que se caracteriza por ser un gobierno de centro izquierda, se presentan una serie de cambios, el primero fue que el Presidente López Obrador ya no firmó el acuerdo de condonación de impuestos por ingresos fuera del objeto social de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual siempre se había firmado en sexenios pasados.

Un segundo factor se presenta cuando el gobierno declara, que ya no entregará recursos a Organizaciones de la Sociedad Civil, esto para que no haya intermediarios que manejen los recursos públicos, lo cual significa un recorte en los recursos federales, del cual dependen algunas organizaciones. Aunado a esto, a finales del mes de octubre

del 2020, se aprueban una serie de cambios a la Ley de Impuesto Sobre la Renta, con la intención, al menos para las OSC, de fiscalizarlas aún más, lo cual representa una nueva amenaza para estas organizaciones que ya contaban con organismos y métodos de fiscalización y transparencia, como el informe anual ante la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Declaración Informativa Múltiple (DIM), Informe de transparencia, Retenciones de IVA e ISR, informar al SAT sobre cualquier modificación en sus estatutos o cualquier otro requisito que se hubiera considerado para otorgar la autorización respectiva, (Fundación Appleseed México, 2020), entre otros y que ahora, de nuevo tendrán que adaptarse a nuevas regulaciones gubernamentales.

Esquema 11. Cinco momentos de cambio en “La Estancia” y sus lógicas



Fuente: Elaboración propia

2. Trabajo de campo

El trabajo en campo abarcó desde principios de 2020 hasta septiembre de 2021, tiempo en que se realizó la recolección de información, empezando por los primeros contactos formales y presentación del proyecto a la organización, así como la obtención y revisión documental. No obstante, antes de tener contacto con la organización se realizó un trabajo previo, en el que se investigó sobre algunas organizaciones similares, determinando que “La Estancia” por su historia y modelo de atención era el objeto de estudio más viable para este trabajo de investigación, por lo que se realizó el primer contacto con la organización, específicamente con la Dirección General vía telefónica y el segundo contacto fue vía correo donde se presentó el proyecto y el plan general de trabajo. Se recibió por parte de la organización y de forma telefónica el visto bueno del proyecto, así como la autorización para llevarlo a cabo, con la posibilidad de aplicar las entrevistas al personal remunerado, no así al voluntariado porque en ese momento ese grupo de personas no asistía a la organización, por lo que se dio acceso al personal remunerado. Por correo electrónico es que se obtuvieron los primeros documentos de la organización. Dentro del mismo periodo de tiempo se aplicaron las entrevistas a los actores clave, concluyendo estas entrevistas en el mes de septiembre del 2021.

2.1 Diseño metodológico

Una vez que se obtuvo la información documental digital, se inició la revisión de la misma, con la cual se pudo realizar la descripción de la organización y así tener idea más clara sobre “La Estancia”, además se reforzó con la información que brindaron en pláticas informales algunos actores de la organización. Con la información que aportaron estos actores y la revisión documental digital se pudo realizar el capítulo de estudio de caso, específicamente la sección donde se describe a “La Estancia”. Cabe señalar, que como ya se había tenido contacto informal con las personas a entrevistar, la investigadora decidió inclinarse por la herramienta de la entrevista semiestructurada ya que algunas personas mostraban más apertura que otras y se determinó que esta era la mejor herramienta que se podía ajustar a cada entrevistado.

Cuando se decidió utilizar la entrevista semiestructurada se iniciaron las primeras versiones de la guía de entrevista semiestructurada hasta llegar a la versión final, la cual se construyó tomando como referencia: los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación de este trabajo y el marco teórico. Una vez que se obtuvo el visto bueno de la directora de tesis, se procedió a contactar a las personas a entrevistar.

2.2 Recolección de información

a) Entrevista semiestructurada

Se realizaron 10 entrevistas en total a colaboradores de la organización, estos colaboradores fueron directora general, administradora, coordinadora de proyectos, auxiliar contable, trabajadora social, responsable de admisión de beneficiarios, cocinera, encargada de lavandería, ayudante general y chofer. Por el contexto* en el que se desarrolla el trabajo de investigación, a estas personas se les propuso diversas maneras de realizar la entrevista, ya que derivado de la pandemia y por seguridad era imposible realizar la entrevista en la organización o de manera física, por lo que los entrevistados de forma general decidieron realizar las entrevistas por videollamada. La entrevista se planificó para llevarse a cabo en una o dos horas, con la flexibilidad de adecuarse según la disposición de los entrevistados.

b) Revisión documental

La revisión documental inició con la lectura del material encontrado en sitios web y la página de la organización para después revisar los documentos que proporcionó la organización. Los documentos fueron clasificados de acuerdo a su aportación para el conocimiento de la organización. Los documentos que se revisaron fueron los

* Desde finales del año 2019, el mundo atraviesa por la pandemia por Covid-19. En México el primer caso de Covid-19 se presenta a finales del mes de febrero de 2020, por lo que el país toma medidas como el confinamiento, y cierre de algunas organizaciones. El Gobierno Federal toma estas medidas con la finalidad de evitar contagios y saturar el sistema de salud.

siguientes: Acta constitutiva de “La Estancia”, Presentación institucional de “La Estancia”, Manual organizacional de “La Estancia”, Manual de funciones y procedimientos de “La Estancia”, lineamientos internos de trabajo de “La Estancia”, Tríptico institucional de “La Estancia”, boletines informativos de “La Estancia”, página web de “La Estancia”, página de Facebook de “La Estancia” e Informes anuales y financieros de “La Estancia”.

2.3 Análisis e interpretación de la información

Una vez que se hizo la recolección de información, se realizó la transcripción total de las entrevistas. Con el apoyo del software Atlas.Ti se creó una unidad hermenéutica con la información de las 10 entrevistas que se analizaron y categorizaron a partir de los constructos del marco teórico.

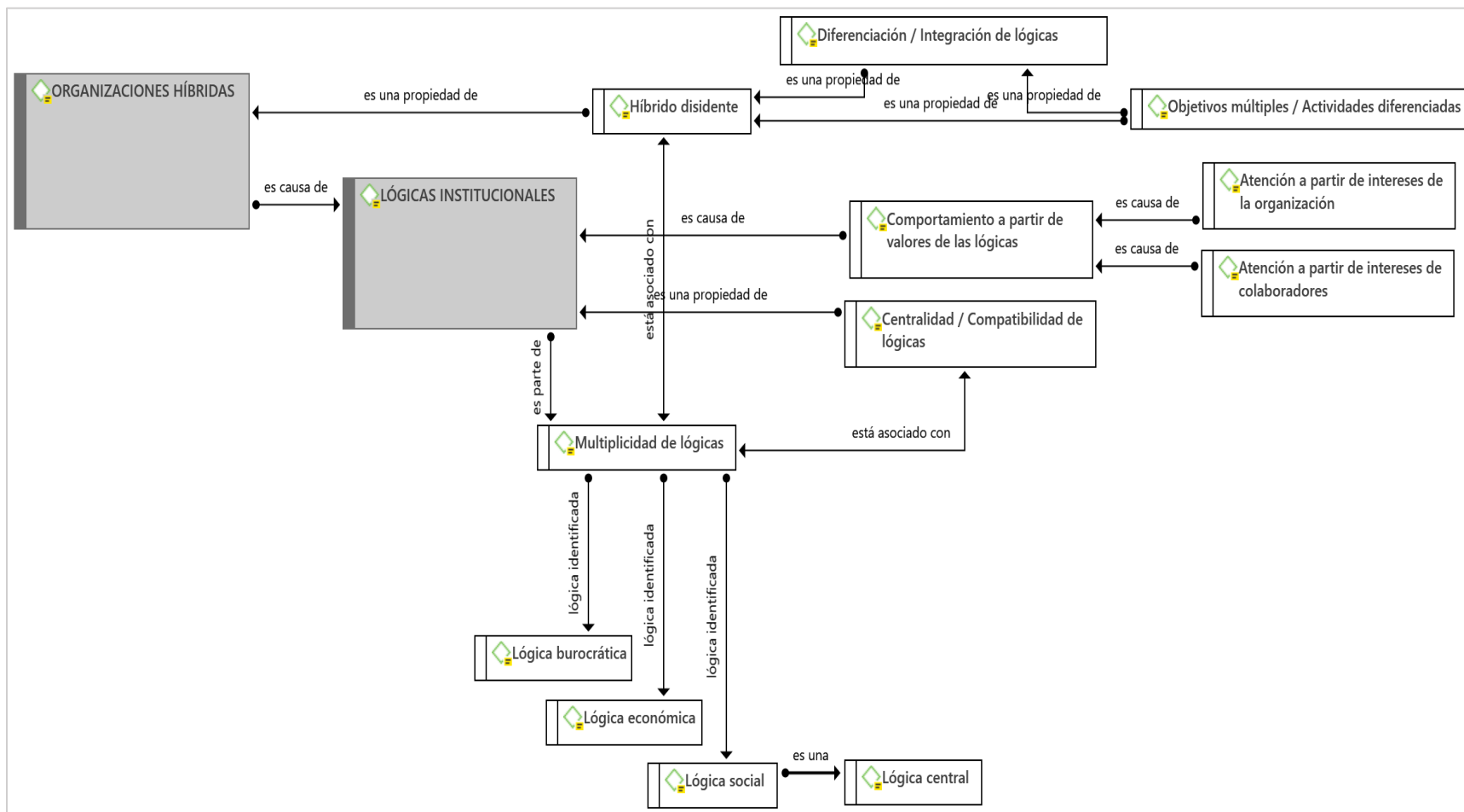
Para realizar el análisis de información, cada diseño o método de estudio cualitativo tiene una forma específica, en este trabajo de investigación se utiliza el método de generar categorías o temas, esta forma de hacer análisis es una forma común de todos los diseños de investigación (Hernández et al., 2014a; Hernández & Mendoza, 2018), incluyendo el estudio de caso, que es el método de estudio de este trabajo. Las categorías tienen la finalidad de crear generalizaciones que expliquen o den sentido a las narraciones de los sujetos (Serbia, 2007). Por tanto, se inicia con la generación de categorías desde los constructos teóricos para elaborar un análisis semántico, es decir, se elabora un análisis del significado de las narraciones y por tanto de las palabras encontradas en los textos libres (Serbia, 2007; Fernández, 2006), que surgieron de los actores que participaron en las entrevistas semiestructuradas.

Para determinar las categorías o códigos se analizaron los textos libres con apoyo del software Atlas.Ti. Esta codificación previa tiene la intención de organizar la información para poder elaborar comparaciones, conceptualizar, relacionar e interpretar los datos y construir las conclusiones (Fernández, 2006, Strauss & Corbin, 2002). Este proceso dinámico de generar la codificación o categorización de la información implicó seguir las etapas de la codificación, es decir desde la codificación abierta, que es el primer análisis

para identificar conceptos y descubrir las propiedades de los datos; hasta la codificación selectiva, en la que se pulen las categorías para integrarlas; pasando por la codificación axial, que tiene como base la relación entre categorías y subcategorías (Strauss & Corbin, 2002; Hernández & Mendoza, 2018; Álvarez-Gayou, 2003).

Teniendo un panorama general de lo que es el análisis de información así como el proceso que se realizó, es momento de presentar los principales resultados que se obtuvieron de las entrevistas semiestructuradas. En esta etapa se presentan las categorías y subcategorías como elementos para el análisis, recuperando algunos testimonios de las personas entrevistadas como respaldo, ejemplo y elemento de análisis para lograr una mejor explicación del fenómeno estudiado. Las categorías identificadas que permitirán generar explicaciones respecto al fenómeno de estudio son: “Organizaciones híbridas” y “Lógicas institucionales”. Estas categorías y sus subcategorías se muestran de manera general en el Esquema 12, asimismo en el Esquema 13 se muestran la categoría de Organizaciones híbridas y sus subcategorías, y en el esquema 21 se muestra la categoría de Lógicas institucionales y sus subcategorías.

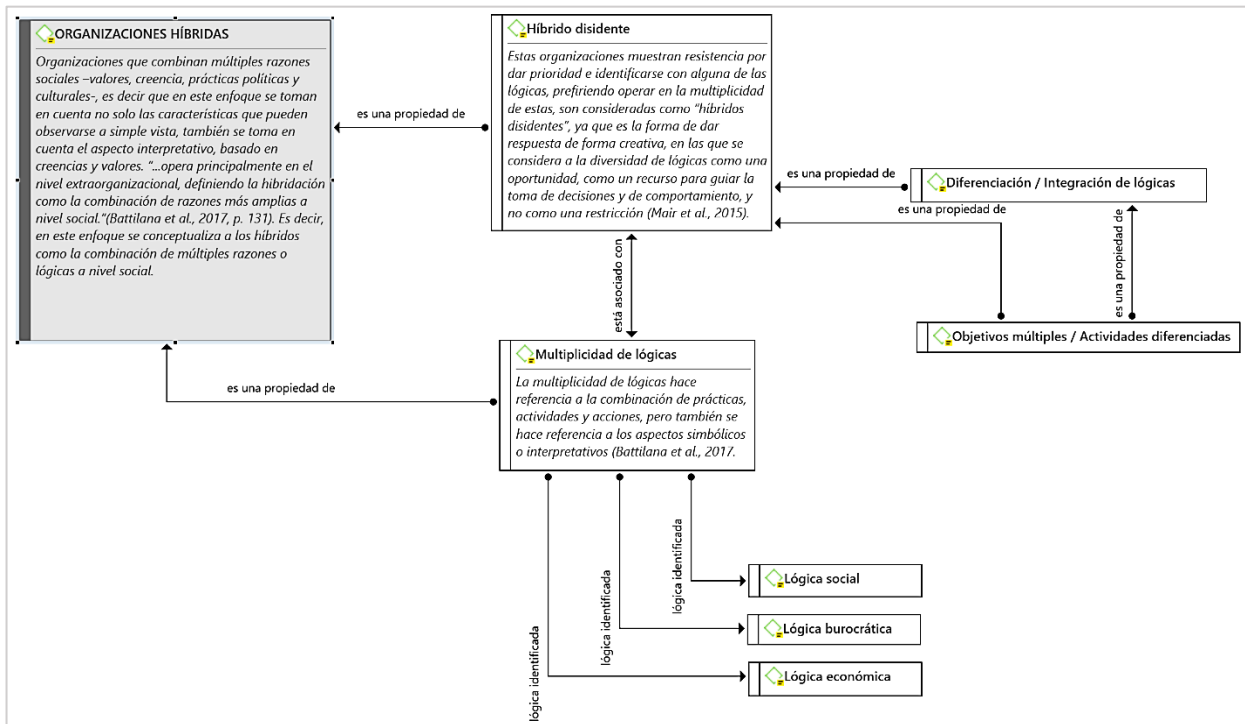
Esquema 12. Categorías y subcategorías como elementos de análisis



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Organizaciones híbridas

Esquema 13. Categoría: Organizaciones híbridas y sus subcategorías



Fuente: Elaboración propia

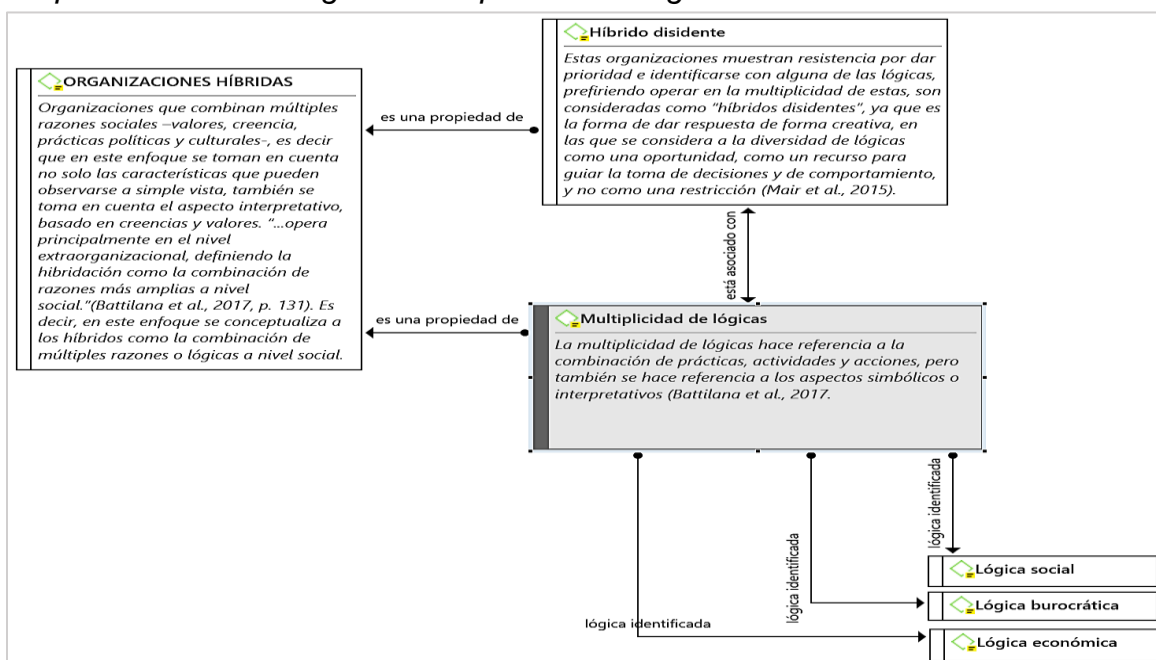
Organizaciones híbridas. Esta categoría se ha nombrado “organizaciones híbridas”, dado que hace referencia a aquellas organizaciones que combinan múltiples razones sociales –valores, creencias, prácticas políticas y culturales–, es decir, que se toman en cuenta no solo las características que pueden observarse a simple vista, sino que también se toma en cuenta el aspecto interpretativo, basado en creencias y valores. “...opera principalmente en el nivel extra organizacional, definiendo la hibridación como la combinación de razones más amplias a nivel social.”(Battilana et al., 2017, p. 131). Es decir, en este enfoque se conceptualiza a los híbridos como la combinación de múltiples razones o lógicas a nivel social.

En este trabajo de investigación las organizaciones híbridas son uno de los elementos medulares, del que se desprende la categoría de lógicas institucionales, así como todas las subcategorías analizadas. Esta categoría, salió a la luz cuando en las entrevistas los actores hacían referencia no solo a la lógica social, como

lógica dominante, y de alguna manera, natural en este tipo de organizaciones, sino cuando los actores hacían referencia de manera implícita a la presencia de otras lógicas, contrarias a la lógica social, lo que de inmediato hace referencia a la multiplicidad de valores, creencias, prácticas políticas y culturales y por tanto, múltiples lógicas, como lo expresa Battilana et al. (2017) al definir estas organizaciones como híbridas por la presencia de estas características. Sin embargo, esta categoría se va construyendo y fundamentando conforme encuentra relación con otras subcategorías. Por tanto, de la categoría de “organizaciones híbridas” se desprenden las subcategorías: “híbrido disidente”, “diferenciación e integración de lógicas”, “objetivos múltiples y actividades diferenciadas”, “multiplicidad de lógicas”, “lógica social”, “lógica económica” y “lógica burocrática”. Tanto las categorías como las subcategorías de alguna manera están relacionadas o dependen una de la otra, lo cual se mostrará al momento de describir y definir cada una de ellas.

a) Multiplicidad de lógicas

Esquema 14. Subcategoría: Multiplicidad de lógicas



Fuente: Elaboración propia

Multiplicidad de lógicas. Se inicia definiendo esta subcategoría porque a partir de su comprensión es más fácil entender el resto de las subcategorías que se desprenden de la categoría de “organizaciones híbridas”. Pero para poder definir la multiplicidad de lógicas es importante, primeramente, tener una idea de lo que son las lógicas institucionales, estas lógicas son los “...patrones históricos socialmente construidos de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan significado a su realidad social.” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101), esta definición, simplemente es para tener en mente a qué se está refiriendo cuando se habla de lógicas, sin embargo, esta categoría será definida de manera más amplia en su respectivo apartado.

Con esta idea de lo que son las lógicas institucionales, es momento de aclarar el por qué de la utilización de la subcategoría “multiplicidad de lógicas”. Esta subcategoría es utilizada como elemento fundamental para entender lo que es la hibridación, ya que es una propiedad de dicha categoría, pero también está asociada con otra subcategoría, la “hibridación disidente”, debido a que no se puede entender una subcategoría sin hablar de la otra, ya que existe una estrecha relación y dependencia entre ellas. Esto porque hablar de hibridación disidente significa que una organización tiene en su interior una multiplicidad de lógicas con las cuales se identifica y opera, pero ¿qué se entiende por multiplicidad de lógicas? De acuerdo con Thornton y Ocasio (2008), las lógicas son estos patrones de prácticas, valores, reglas y creencias que determinan en actuar de las organizaciones y de los individuos; cuando se habla de multiplicidad de lógicas, se hace referencia a la combinación de prácticas, actividades y acciones, pero también se hace referencia a los aspectos simbólicos o interpretativos (Battilana et al., 2017), que también entran en esa combinación o interacción, estos aspectos simbólicos pueden ser las creencias y valores, por ejemplo.

Estos aspectos o patrones contenidos en cada una de las lógicas que pueden confluir en una organización, van a determinar la forma de actuar y conducirse para la organización y sus actores, configurando por tanto, a la propia organización, su

normatividad, identidad y prácticas organizacionales, determinando así, la forma organizacional (Mair et al., 2015; Battilana et al., 2017). Esta diversidad y combinación de prácticas, valores, creencias, etc., van a dar visibilidad a cada una de las lógicas de “La Estancia”, logrando identificar a esta organización como una organización con múltiples lógicas como se muestra en los testimonios y narraciones de los entrevistados.

Tabla 17. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Multiplicidad de lógicas -
1:7 in Entrevista P1 antes los donativos se les daban a las personas y ahora los donativos se venden
1:25 in Entrevista P1 Admisión y Trabajo Social y en Hospitales, se llevan bien con los “beneficiarios”, tienen una buena idea de ellos, porque siempre los quieren ayudar, siempre están preguntando quienes están en Hospitales para ir a visitarlos, platican con ellos, al menos los escuchan. Y creo que... pues bien, actúan bastante sencillas para el nivel que ellas tienen, y bastante comprensibles. Las de Patronato casi no tratan mucho... bueno ninguna otra.
1:26 in Entrevista P1 el fuerte de las Voluntarias está aquí en las “áreas operativas” y las que no, normalmente están en la parte de Patronato, y ellas casi no tratan con las personas, o sea están aquí, los saludan, a veces les apartan un lugar (para quedarse en La Estancia), pero no, casi no tratan con ellos. Entonces, la forma de actuar, pues casi no hay trato, no tratan a los beneficiarios, no se involucran mucho con ellos, no conocen a las personas. Realmente quienes conocemos más a las personas somos los que estamos aquí en la entrada, y ellas casi no. Se llegan a entrar de algún caso especial cuando se los canalizamos directamente. Pero no, casi no hay un trato directo.
1:54 in Entrevista P1 ya no fue como antes, todo era más como de muchos trámites, como de mucha burocracia, de muchas trabas, ya no se hicieron las cosas como antes. Y luego ya empezaron a hacerlo más como con la finalidad de ahorrarse dinero, ya no tanto de dar beneficio a las personas, sino que era más... pue sí como de... querían que todo fuera una entrada, que ya no hubiera tantas salidas de dinero, tantos gastos. Que todo fuera más hacia... hacia las cuentas me imagino. Y luego bueno, vino el empresario, como... Nos dijeron un día que él ya formaba parte de “La Estancia” del Consejo Directivo y que él iba a... a operar y a hacer muchos cambios
1:57 in Entrevista P1 Las actividades pues cambiaron, tanto que ahora ya solo tenemos 15 personas que recibimos, ha bajado mucho, el trabajo es mucho también, pero ya no damos la misma cantidad de servicios, si... han ido perjudicando
1:58 in Entrevista P1 ahora todo se les vende a las propias personas, en vez de que se les dé a ellos porque no tienen dinero, porque muchas personas donan para que las personas tengan cosas y pues aquí se las vende y se las venden igual a precio que se les da... o a veces a las personas que son externas, de la calle, se les da hasta más barato que a los de aquí. Sí, no, cambiaron muchas cosas que no creo que vayan del todo acorde con la misión.
1:62 in Entrevista P1 ¿tú te imaginas a un outsourcing haciendo el trabajo de todos? cuando aquí se trata con personas, y todos los días hay cosas y problemas distintos.
2:11 in Entrevista P2

en “La Estancia”, aunque ha bajado mucho la calidad en cuanto a la alimentación, las restricciones, y todo eso, pero aun así creo que la gente que logra ser beneficiada hoy en día... se les hace un gran alivio.

2:13 in Entrevista P2

Sigue el compromiso de seguir sirviendo pero pues ya no se está arriesgando “La Estancia”, primero por la pandemia, segundo porque ya no existe la misma cantidad de recursos...

2:34 in Entrevista P2

algunas eran muy entregadas y otras no. Incluso hay algunas Señoras que no querían tratar con la gente y otras no tenían problemas. Las que no trataban con ellos pues solo era una relación cordial, de, el saludo y ya. En cambio había otras que por el área en la que estaban pues si eran súper entregadas, hasta podías ver que les gustaba ayudarlos.

2:41 in Entrevista P2

Es que siempre existió una barrera... tanto de las Señoras hacia los trabajadores como de los trabajadores hacia las Señoras. Entre comidas y pláticas entre los compañeros existía una queja hacia las Señoras de cómo nos trataban, de los gritos y amenazas de despido... Ellas (Voluntarias) tenían una actitud de “aquí mando yo”, que a lo mejor en un lugar diferente habrá quien lo ve bien, pero en este tipo de instituciones esas cosas no van y no deberían de pasar, pero pasan y mucho

2:58 in Entrevista P2

si es una institución social, que brinda asistencia social, que estamos para apoyar en el momento de la enfermedad, y dejas de hacer eso... Creo que sí perjudicaron mucho porque se perdió la esencia.

3:11 in Entrevista P3

aunque muchas veces se quejan porque piensan que hay muchos gastos y algunas cosas no se hacen como creen ellas mejor, pero la realidad es que ellas no metían las manos con los enfermos y muchas veces eran ignorantes de la real situación de los enfermos y sus parientes.

8:10 in Entrevista P8

hay unas que sí ayudan y otras no. Pero las que no ayudaban a la gente están en las oficinas supongo que desde ahí en algo ayudaban, aunque las cosas fueron cambiando mucho y a veces hasta ellas trataban mal a la gente. Es que había unas Señoras muy groseras con todos.

10:24 in Entrevista P10

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17, se muestran algunos de los testimonios de los entrevistados, en los que se puede entrever cómo la organización desarrolla actividades y asigna funciones a sus actores un tanto contradictorias con los objetivos de la organización, lo que en el terreno teórico, encaja con la definición de lógicas, y como son diversas actividades y objetivos contrarios, se pueden encasillar en la multiplicidad de estas lógicas. Ejemplo de la diversidad de lógicas que se refleja en las acciones organizacionales es que “La Estancia” sin perder la esencia social, recibe donativos como parte de su forma para recaudar fondos, no obstante, estos donativos en especie, según refieren las narraciones, no son otorgados a los beneficiarios como se hacía en los primeros años según la historia de “La Estancia”. Ahora estos donativos son vendidos a los propios

beneficiarios con la intención de recaudar fondos, para sostener a la organización y poder seguir brindando sus servicios.

ahora todo se les vende a las propias personas, en vez de que se les dé a ellos porque no tienen dinero, porque muchas personas donan para que las personas tenga cosas y pues aquí se las vende y se las venden igual a precio que se les da... o a veces a la personas que son externas, de la calle, se les da hasta más barato que a los de aquí. Sí, no, cambiaron muchas cosas que no creo que vayan del todo acorde con la misión.

1:58 in Entrevista P1

Es importante mencionar que muchos de los testimonios de los entrevistados hacen alusión a esta ambivalencia. Los entrevistados señalan que por un lado las actividades fundamentales –hospedaje, alimentación y gastos médicos- que están dirigidos a personas de bajos recursos, mismos que se convierten en posibles clientes de las donaciones que algunas personas realizan para consumo de los beneficiarios, es decir ellos mismos. Otro señalamiento es acerca de la contratación de asesores para el sector directivo, aunque esto esté fuera de los lineamientos de la organización.

en “La Estancia”, aunque ha bajado mucho la calidad en cuanto a la alimentación, las restricciones, y todo eso, pero aun así creo que la gente que logra ser beneficiada hoy en día... se les hace un gran alivio.

2:11 in Entrevista P2

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

10:24 in Entrevista P10

¿tú te imaginas a un outsourcing haciendo el trabajo de todos? cuando aquí se trata con personas, y todos los días hay cosas y problemas distintos.

1:62 in Entrevista P1

En consecuencia, la multiplicidad de lógicas puede verse a través de tres rasgos, cada uno característico de cada lógica que se hace presente en “La Estancia”:

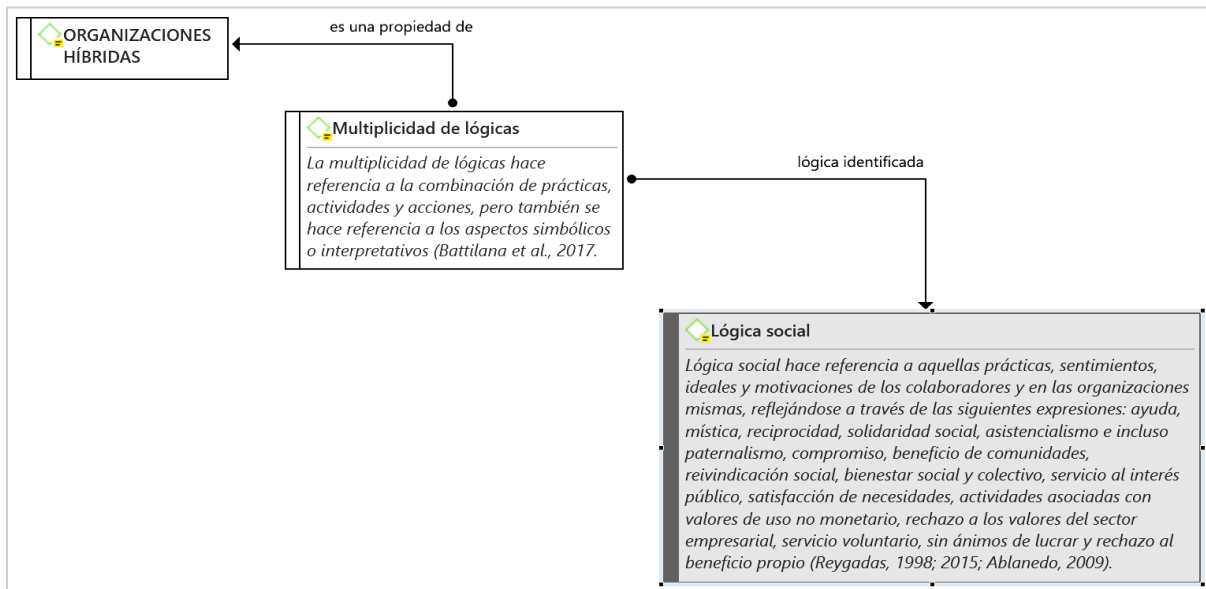
1. La percepción que tiene un grupo de Voluntarias, que concibe a “La Estancia”, como un lugar para vender y comprar cosas, es decir, más con una visión de negocio y no como un lugar para apoyar a las personas desde el sentido de la filantropía. Otra de las percepciones que tiene este grupo, que también se apega a la lógica económica, es la gestión de la organización, dirigida hacia la búsqueda

de reducir gastos en todo sentido, aunque para ello se tenga que prescindir de algunos servicios y cambiar la manera en la que brinda atención.

2. La búsqueda de recursos por parte de este mismo grupo de Voluntarias, que opera en el área administrativa, lo que ha llevado a “La Estancia” a buscar y adaptarse al cambio contextual, específicamente, a aquellos cambios en la legislación fiscal, que afectan y han convertido la búsqueda de recursos para estas organizaciones de asistencia privada, en un ambiente mucho más competitivo y de difícil acceso, lo que ha orillado a los directivos a plantear ideas como la contratación del personal por medio de outsourcing, pero al mismo tiempo, tienen que hacerse de personal especializado y capacitado para atender las reformas que implementa cada Gobierno.
3. La marcada presencia de la lógica social en el sector remunerado de “La Estancia”, tanto en las personas que trabajan en el área administrativa como en la operativa. Estas personas, de acuerdo a las narraciones, son las que tienen contacto directo con las personas beneficiarias, constantemente las ayudan y están al pendiente de sus necesidades, es por ello que uno de los elementos fuertes y con mayor experiencia es el personal operativo y administrativo que trabaja bajo la modalidad de remuneración, siendo este personal uno de los pilares más fuertes para darle continuidad a la lógica social.

b) Lógica social

Esquema 15. Subcategoría: Lógica social



Fuente: Elaboración propia

Lógica social. Esta subcategoría es utilizada en este estudio porque hace referencia a aquellas prácticas, sentimientos, ideales y motivaciones de los colaboradores y en las organizaciones mismas, reflejándose a través de las siguientes expresiones: ayuda, mística, reciprocidad, solidaridad social, asistencialismo e incluso paternalismo, compromiso, beneficio de comunidades, reivindicación social, bienestar social y colectivo, servicio al interés público, satisfacción de necesidades, actividades asociadas con valores de uso no monetario, rechazo a los valores del sector empresarial, servicio voluntario, sin ánimos de lucrar y rechazo al beneficio propio (Reygadas, 1998; 2015; Ablanado, 2009).

Esta subcategoría fue identificada a lo largo de los testimonios de las personas entrevistadas, como una de las lógicas que se encuentran al interior de “La Estancia”, y bajo la cual, la organización se rige. Esto se observó cuando en las entrevistas se hizo referencia a las actividades que se desprenden de la misión y del objetivo de “La Estancia”, que como bien se menciona en la definición de esta

categoría, son actividades que se desprenden de la filantropía y que se encaminan a ayudar a un sector vulnerable de la población de otros Estados de la república que llegan a la Ciudad de México en búsqueda de atención médica, y a los cuales “La Estancia” brinda apoyo asistencial a cambio de una cuota de recuperación diaria. Estas actividades que desarrolla “La Estancia” como parte de los servicios que presta, muestran un alejamiento de las actividades lucrativas o en beneficio de algún sector de la organización o de alguno de sus actores, como una de las características primordiales, según se muestra en los siguientes testimonios.

Tabla 18. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”	
- Lógica social -	
1:3 in Entrevista P1	tener un lugar donde dormir, un lugar seguro, pues ya hace alguna contribución ¿no? a las personas y a los familiares. De hecho yo creo que los familiares que se quedan en sus Ciudades, en sus lugares de... donde viven, pues están más tranquilos de tener este lugar, porque saben que sus familiares van a llegar a un lugar seguro
1:8 in Entrevista P1	hay apoyo de Gobierno, que nos dan donativos. Bueno, claro, los donativos que dan en especie. Que muchas personas donan ropa, o comida, muebles... todo eso, que son para la venta de garaje
1:11 in Entrevista P1	algunas de ellas si están comprometidas con la causa y ayudan mucho a las personas... No todas, pero al menos las que van a Hospitales se comprometen mucho y se acercan a las personas, los ayudan.
1:14 in Entrevista P1	todos aquí estamos comprometidos con... con nuestro trabajo, con atender a las personas que lo necesita
2:10 in Entrevista P2	Entonces si no existieran este tipo de instituciones y en especial esta, donde estaría la gente, porque no se dan abasto. Y no todas las “organizaciones” dan la misma atención, no todos dan los tratamientos médicos... la forma de operar de cada una de las instituciones que están alrededor es diferente aunque tienen similitudes, pero son insuficientes. Entonces sí creo que tiene un impacto positivo porque si no esta gente tristemente puede llegar a fallecer, no recibir tratamientos médicos, arriesgarse en la calle a que... no solo malpasarse de comida sino que los asalten, que les pase algo en la calle.
2:25 in Entrevista P2	es una Institución en la que no se cumple un horario, normalmente no... por ejemplo se hacía de todo, a veces, abrir la puerta, contestar el teléfono, por ejemplo alguna vez nos tocó entrar a la cocina a apoyar a hacer sándwiches, a dar la cena, cosas así. Tuvimos que apoyar en recepción, en las ventas de garaje, en los eventos especiales. Y pues eso, sobre todo la actitud de servicio y el estar con la mejor disponibilidad de servir a la gente... apoyar en todo, en todas las áreas y lo más que se pueda a las personas.
2:29 in Entrevista P2	existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos

2:60 in Entrevista P2

El que a pesar de que no sabemos cuál es el futuro de “La Estancia”, sobrevive. Ahí la lleva... aunque es muy triste de 145 personas que recibían ahora solo sean 15. Pero valoro que a pesar de todo siga dando el servicio a 15 personas, mientras no deje de darlo hay esperanza de que esto siga funcionando porque realmente la labor que hace es importante.

3:1 in Entrevista P3

apoyar a la gente que viene de fuera de la Ciudad a los “Hospitales” de la Ciudad, darles medicinas, conseguirles citas, cuartos para quedarse...hospedaje y baño y comedor para que hagan sus tres comidas

3:2 in Entrevista P3

atender a la gente que viene a los hospitales...y con amor y dinero para sus medicinas.

3:20 in Entrevista P3

creo que todos estábamos con orgullo del trabajo que hacíamos porque apoyábamos a la gente enferma necesitada

5:3 in Entrevista P5

Si las personas no pueden llegar a “La Estancia” posiblemente estarían en la calle o simplemente ya no vendrían a la Ciudad y dejarían sus tratamientos. Así que, si no fuera por “La Estancia” está gente, seguramente, no tendría la posibilidad de recuperar su salud.

5:5 in Entrevista P5

en todas las actividades y servicios de “La Estancia” están presentes los valores, sobre todo porque así actúan las personas que están en cada área y que son los que atienden a los “beneficiarios”

5:17 ¶ 48 in Entrevista P5

Algunos tenían la idea de que ese era su lugar de trabajo, que tenían que cumplir con sus actividades con la mejor actitud posible, y había otras compañeras que realmente estaban mucho, mucho muy comprometidas y hasta veías como se movían por conseguir recursos, por atender a la gente, por siempre estar al pendiente de lo que necesitaban los “beneficiarios”

6:4 in Entrevista P6

El que puedan continuar o terminar un tratamiento o el que puedan recuperarse de alguna enfermedad, es un impacto positivo.

6:8 in Entrevista P6

la administración se encargaba de conseguir donativos en efectivo y del otro lado (área operativa) a veces lográbamos conseguir medicamentos, material de cirugía o cualquier otra cosa donada que pudiera servir a algún tratamiento médico.

6:9 in Entrevista P6

Se requiere gente amable con ganas de ayudar. Sobre todo que sea amable con los necesitados y con actitud de servicio.

7:4 in Entrevista P7

hay un impacto positivo el lograr brindarles el alojamiento para recibir atención médica y llevar a cabo sus tratamientos médicos. Para los pacientes y acompañantes es muy gratificante y de suma importancia que no abandonen sus tratamientos médicos y logren recuperar su salud y puedan reincorporarse a su vida productiva y familiar.

7:6 in Entrevista P7

Existen varias formas de recabar recursos económicos para los beneficiarios. Una de ellas consiste en participar en convocatorias públicas y privadas de empresas e Instituciones de segundo piso que ofrecen recursos económicos para solventar o cubrir una parte de los gastos más fuertes de la institución que serían, los tratamientos médicos, alimentación o el gasto operativo de la institución. La siguiente sería enviando solicitudes a personas físicas y morales solicitando apoyo económico o en especie

7:7 in Entrevista P7

una de las características más importantes para trabajar en una Institución es tener compromiso, pasión y dedicación por lo que realizas en tu área de trabajo, esto te permite desarrollarte a nivel profesional y a nivel emocional ya que esto te llena de satisfacción el saber que cada logro ya sea poco o mucho es para contribuir para ellos y servir lo mejor posible a la causa.

7:11 in Entrevista P7

definitivamente hay dos grupos de Voluntarias, unas son las que están comprometidas con la Institución, que dedican su tiempo, sus contactos, su conocimiento, su dedicación y su generosidad a favor de los beneficiarios

7:19 in Entrevista P7

Aquí tengo la seguridad de que cada uno de nosotros brinda lo mejor de sí para atender a nuestros beneficiarios de la mejor manera, haciéndolos sentir lo mejor posible, con un trato digno y humano, atendiendo las necesidades que tienen ya sea la más simple o compleja, siempre tratando de buscar soluciones para ellos.

8:17 in Entrevista P8

todos tratamos de ser amables con las personas porque era nuestro trabajo y porque la gente de ahí no la estaba pasando bien.

9:6 in Entrevista P9

“La Estancia” evita que abandonen sus tratamientos médicos, lo cual definitivamente sí genera una contribución social a un sector de la sociedad desprotegido, que realmente lo necesita.

9:12 in Entrevista P9

para estar en una Institución como esta se necesita ser empático, ser muy humano, tener conciencia y compromiso de lo que viven otras personas, sobre todo las personas de escasos recursos. Pero sobre todo lo que creo que se necesita es una actitud de servicio en todo momento y ser muy humano para poder tener la sensibilidad y el tacto para tratar con personas enfermas.

9:17 in Entrevista P9

Siempre estaban trabajando en favor de los pobres. Cada una de las Voluntarias desde el área en la que se encontraban hacían un buen trabajo con los “beneficiarios” y siempre estaban al pendiente de ellos y sus necesidades.

9:37 in Entrevista P9

la misión. Eso es lo que valoro de esa Institución que sin importar quien esté al frente, quienes la estén operando y que esté pasando en el exterior, es una Institución que lleva muchos años operando, de mucha tradición y tiene una función social, que no se puede reemplazar con nada. El que su misión siga intacta y el que siga prestando sus servicios a pesar de las circunstancias, es lo que más valoro.

10:3 in Entrevista P10

“La Estancia” contribuye a atenuar un problema social muy grave que es el de la gente de bajos recursos que se encuentra enferma en el interior del país y no tiene como atender su tratamiento. Entonces sí, considero que “La Estancia” contribuye a mejorar las condiciones de una parte de la sociedad.

10:5 in Entrevista P10

Cada una de las actividades que se realizan para con los “beneficiarios”, se hace con un alto compromiso en dar el mejor servicio, amoroso y siempre con la esperanza de que le ayude al enfermo y a su familiar a experimentar una estancia amable en la Ciudad mientras dura su tratamiento.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se muestra a través de las diferentes narraciones, cómo la lógica social está presente en “La Estancia”. Esto se refleja en las diversas actividades que se desarrollan al interior, acciones que van desde lo más evidente, como las que se desprenden de la misión de la organización que están encaminadas a brindar hospedaje a personas enfermas y apoyos para medicamentos, hasta la actitud que toman muchos de los colaboradores al comprometerse con la organización y su objetivo.

tener un lugar donde dormir, un lugar seguro, pues ya hace alguna contribución ¿no? a las personas y a los familiares. De hecho yo creo que los familiares que se quedan en sus Ciudades, en sus lugares de... donde viven, pues están más tranquilos de tener este lugar, porque saben que sus familiares van a llegar a un lugar seguro

1:3 in Entrevista P1

apoyar a la gente que viene de fuera de la Ciudad a los Hospitales de la Ciudad, darles medicinas, conseguirles citas, cuartos para quedarse...hospedaje y baño y comedor para que hagan sus tres comidas

3:1 in Entrevista P3

De este compromiso por parte de los colaboradores de “La Estancia”, proviene la muestra de entrega que tienen estas personas, reflejo de la comunión que poseen con la lógica social de la organización, pues van más allá de las funciones que deben desempeñar, ejemplo de ello, es cuando los entrevistados mencionan que en la organización se debe tener actitud de servicio, paciencia, cariño, entre otras características que se pueden clasificar como parte de la lógica social, al grado de asumir una actitud que nace de estos elementos simbólicos llegando a comprometerse y colaborar en actividades que no corresponden a su área y actividades, como lo mencionan en las narraciones, por ejemplo señalan que el personal administrativo podía desde abrir la puerta hasta servir la cena.

es una Institución en la que no se cumple un horario, normalmente no... por ejemplo se hacía de todo, a veces, abrir la puerta, contestar el teléfono, por ejemplo alguna vez nos tocó entrar a la cocina a apoyar a hacer sándwiches, a dar la cena, cosas así. Tuvimos que apoyar en recepción, en las ventas de garaje, en los eventos especiales. Y pues eso, sobre todo la actitud de servicio y el estar con la mejor disponibilidad de servir a la gente... apoyar en todo, en todas las áreas y lo más que se pueda a las personas.

2:25 in Entrevista P2

Otra muestra de que la lógica social está presente en esta organización, es que todos los actores de “La Estancia” tienen claro, cuál es la contribución social que realiza la organización y cuáles serían las consecuencias de no existir este tipo de organizaciones, pero sobre todo, cuál sería la consecuencia de que “La Estancia” ya no pueda brindar sus servicios. Esto lo mencionan los entrevistados al hacer referencia, que si “La Estancia” no pudiera recibir a sus beneficiarios, no solo no contarían con una cama donde dormir, sino que no podrían continuar con los tratamientos médicos, e incluso se habla de que las personas pueden perder la vida a consecuencia de ello, sin mencionar la tranquilidad que le da a personas de bajos recursos el contar con un lugar seguro al cual puedan llegar a pernoctar en una Ciudad que muchas veces no conocen.

Entonces si no existieran este tipo de instituciones y en especial esta, donde estaría la gente, porque no se dan abasto. Y no todas las “organizaciones” dan la misma atención, no todos dan los tratamientos médicos... la forma de operar de cada una de las instituciones que están alrededor es diferente aunque tienen similitudes, pero son insuficientes. Entonces sí creo que tiene un impacto positivo porque si no esta gente tristemente puede llegar a

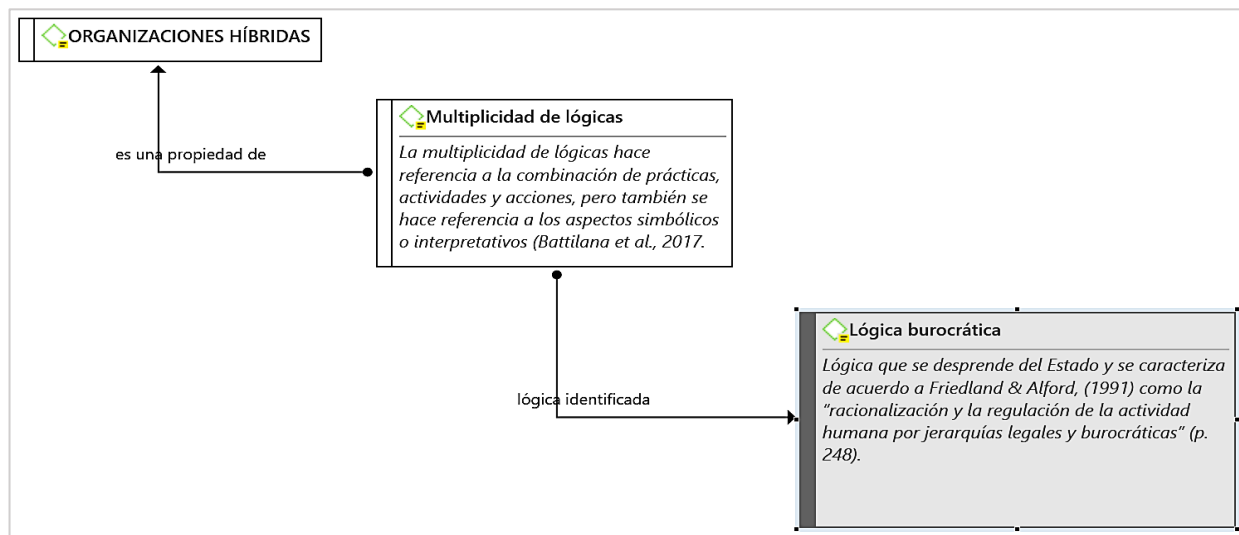
fallecer, no recibir tratamientos médicos, arriesgarse en la calle a que... no solo malpasarse de comida sino que los asalten, que les pase algo en la calle.

2:10 in Entrevista P2

En consecuencia, la lógica social dentro de “La Estancia” tiene un fuerte significado y sentido para los participantes de la organización, pues a través de las narraciones expresan este significado en algunas condiciones esenciales como: trabajar en beneficio del “otro”, identificado en términos colectivos, no como enfermos aislados, sino el pensar en las personas enfermas y el beneficio de contar con un lugar como la “La Estancia”, también significa pensar en los familiares de estos enfermos y la tranquilidad que representa para ellos la organización. Otra condición identificada es que, efectivamente se trabaja en favor del “otro”, pero este “otro”, pensado desde una posición de vulnerabilidad, enfermo, sin recursos económicos, preocupada por el abandono de sus familiares y de sus actividades como el trabajo, la escuela, los hijos, etc., expuesto a una ciudad ajena y hostil al venir de diferentes Estados del país.

c) Lógica burocrática

Esquema 16. Subcategoría: Lógica burocrática



Fuente: Elaboración propia

Lógica burocrática. Esta subcategoría es otra de las lógicas identificadas en este trabajo, y es definida como aquella que se desprende del Estado y se caracteriza de acuerdo a Friedland y Alford, (1991) como la “racionalización y la regulación de la actividad humana por jerarquías legales y burocráticas” (p. 248). Esta lógica de las tres identificadas, es tal vez, una de las más sutiles e imperceptible al interior de la organización debido a que siempre ha estado presente de manera superflua o de manera periférica respecto a las otras dos lógicas identificadas en este trabajo. Sin embargo, la lógica burocrática conlleva un peso o importancia para “La Estancia”, ya que no se podría concebir esta organización sin su presencia, para que incluso la organización pueda subsistir. Se ha podido identificar esta lógica durante la historia de la organización, como se puede leer entre líneas en las narraciones de los entrevistados.

Tabla 19. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Lógica burocrática -
<p>1:30 in Entrevista P1 yo creo que muchos de los roces que hay con los empleados es porque... luego vienen ellas y deciden cosas, y ya la realidad es que no pueden ser las cosas así... ellas deciden cosas pero como no están todo el día no saben cómo opera “La Estancia”, no saben que está pasando... pues deciden una cosa y a veces no se puede llevar a cabo, y eso les molesta un poco, pero por más que les decimos que eso si se puede o no se puede... o tratamos de obedecerlas</p>
<p>1:51 in Entrevista P1 fue un cambio muy fuerte porque dejamos de hacer muchas cosas en pro de los “beneficiarios” y ahora todo se tenía que pedir consentimiento</p>
<p>1:54 in Entrevista P1 ya no fue como antes, todo era más como de muchos trámites, como de mucha burocracia, de muchas trabas, ya no se hicieron las cosas como antes.</p>
<p>1:60 in Entrevista P1 hay muchas personas aquí voluntaria o de servicio social que quiere hacer nuestro trabajo y que no está capacitada ni sabe cómo hacerlo</p>
<p>1:61 in Entrevista P1 se les hace muy fácil el trabajo que todos hacemos, hacíamos aquí, y se les hace muy fácil y creen que todo mundo lo puede hacer, tanto que hasta quieren traer un outsourcing, y la realidad es que no</p>
<p>2:36 in Entrevista P2 Aunque las Señoras son las jefas, sin importar cuantas sean, todas te podían pedir algo y a veces eran contradictorias las peticiones y muy difícil poder cumplir con todas las Señoras, eran cosas distintas, a todas les urgía.</p>
<p>2:48 in Entrevista P2 Otro problema, es que actualmente con el Gobierno que tenemos... ha castigado mucho a las Instituciones, en cuanto a cuestiones legales y fiscales, ha sido mucho más duro, han querido fiscalizar muchísimo más a este tipo de instituciones, cuando ya están súper fiscalizadas, y al menos “La Estancia” era súper</p>

transparente... y por unas Instituciones pagan todas. Yo no digo que unas sean buenas o malas, pero por unas pagan todas

3:19 in Entrevista P3

las Hermanas querían que todo se haga como ellas dicen y los empleados seguíamos las reglas, entonces a veces es re-difícil convivir con ellas...pero el chiste es que todos hiciéramos nuestro trabajo lo mejor

3:27 in Entrevista P3

el Gobierno ya no quería dar dinero y nos querían desaparecer, creo que ese es un problema principal, además con el virus es más difícil brindar un buen servicio adecuado

3:34 in Entrevista P3

la comida fue siendo menos y había más reglas... si cambió, y muchas veces pues no para mejor... esto de la misión pues a lo mejor se dejó de cumplir del todo

5:27 in Entrevista P5

A partir de que empezaron a meter gente extraña a “La Estancia” que empezaron a decidir sin saber que se hacía y qué hacía cada quien, la situación se empezó poner tan extraña, que ya nadie confiaba en nadie y te sentías vigilado por todos y cosa que hacías podía ser tomado en tu contra. Todo eso creo que perjudicó mucho a “La Estancia” porque la gente ya no hacia su trabajo con gusto sino se hacía por cumplir por que no se tomara a mal cualquier cosa tan inocente como el ir al baño y que no te vieran en tu lugar de trabajo. Todo eso rompió con la armonía y la verdad creo que llegó hasta a perjudicar la forma en la que se daban los servicios, ya no era lo mismo.

6:7 in Entrevista P6

hay personas de todo, hay gente que realmente lo necesita y te dabas cuenta porque eran muy agradecidos y hay otras que nada más iban a ver que sacan, o sea, sí necesitaban el servicio pero querían que se les pague todo y pues tampoco, no hay que abusar. Pero la mayoría si lo necesitaba, entonces había que portarse bien con esa gente.

6:26 in Entrevista P6

Ellas estaban más... vigilando a los trabajadores que cumpliéramos con el horario y que estuviéramos en el lugar de trabajo, cuando sabían que por mis actividades, me tenía que estar moviendo. Como que querían que todo se llevara más rígidamente, y pues eso no puede ser, ahí se hacía de todo, nos teníamos que estar moviendo de un lado al otro

8:26 in Entrevista P8

metieron una Directora que quería controlar todo sin saber y solo trababa mucho el trabajo, y después metieron gente de fuera que nos dice como trabajar, nos querían más horas en nuestra área, sin movernos, y trabajando como máquinas, sin hablar con nadie y todo el tiempo nos estaban vigilando de cumplir el horario, si no, nos descuentan y cosas así. Y pues no se podía estar así porque tratamos con personas, al menos yo, me tengo que estar moviendo y hablando con la gente, pero eso no lo entienden

9:27 in Entrevista P9

un problema que no solo afecta a “La Estancia” sino a todas las Instituciones, que son todas estas reformas legales y fiscales, sobre todo las fiscales, que buscan eso, fiscalizar aún más al sector, y que en vez de fomentar la transparencia de recursos que reciben las Instituciones, lo que está haciendo es que las está asfixiando al grado que ya empiezan a desaparecer varias de estas Instituciones. “La Estancia” actualmente se está enfrentando a esto más la falta de recursos que siempre ha sido un tema muy preocupante porque los recursos nunca son suficientes y la necesidad siempre es mucha y más ahora con la pandemia, pero ahora con estas reformas, más la falta de donativos para sostener la Institución, más la falta de personal especializado y con experiencia para enfrentar estos dos problemas, creo que son los temas preocupantes para “La Estancia”.

9:35 in Entrevista P9

A lo mejor lo que ha cambiado es la forma de cumplirla, ¿no? La misma Institución se ha tenido que adaptar a las circunstancias que desde que se creó, pues obviamente han cambiado, los cambios de gobierno, las reformas, la manera de buscar recursos. También a lo mejor la forma en la que se busca cumplir con ella, internamente en cuanto a las actividades que se realizan en “La Estancia” se han ido adaptando y modificando

10:23 in Entrevista P10

es importante señalar que “La Estancia” es una Institución que desde siempre ha experimentado una situación de cambio constante, tratando de adecuarse lo mejor posible a las cambiantes circunstancias de los gobiernos en turno.

10:24 in Entrevista P10

los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

10:30 in Entrevista P10

Las nuevas leyes fiscales y la opinión que tiene el nuevo Gobierno si perjudicó a la Institución, el recorte de los montos de las convocatorias, las nuevas reglas de concurso, los lentos procesos de auditoría y el ambiente enrarecido que aleja a los posibles donadores fueron entre otros los factores que afectaron la estabilidad económica de la Institución.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 19 se muestran algunos testimonios, que tienen estrecha relación con la lógica burocrática, ya que esta subcategoría hace referencia a aquellas acciones que realizan tanto los colaboradores como la propia organización para adaptarse a los requerimientos legales y fiscales que ha impuesto el gobierno, y cómo a partir de ello, la organización ha tenido que modificar algunas acciones a lo largo del tiempo si quiere mantenerse en la legalidad, como por ejemplo, nuevas formas de buscar recursos, integrar personal especializado o capacitar a los colaboradores existentes para que puedan atender las demandas que van surgiendo desde el Gobierno.

Otro problema, es que actualmente con el Gobierno que tenemos... ha castigado mucho a las Instituciones, en cuanto a cuestiones legales y fiscales, ha sido mucho más duro, han querido fiscalizar muchísimo más a este tipo de instituciones, cuando ya están súper fiscalizadas, y al menos “La Estancia” era súper transparente... y por unas Instituciones pagan todas. Yo no digo que unas sean buenas o malas, pero por unas pagan todas

2:48 in Entrevista P2

un problema que no solo afecta a “La Estancia” sino a todas las Instituciones, que son todas estas reformas legales y fiscales, sobre todo las fiscales, que buscan eso, fiscalizar aún más al sector, y que en vez de fomentar la transparencia de recursos que reciben las Instituciones, lo que está haciendo es que las está asfixiando al grado que ya empiezan a desaparecer varias de estas Instituciones. “La Estancia” actualmente se está enfrentando a esto más la falta de recursos que siempre ha sido un tema muy preocupante porque los recursos nunca son suficientes y la necesidad siempre es mucha y más ahora con la pandemia, pero ahora con estas reformas, más la falta de donativos para sostener la Institución, más la falta de personal especializado y con experiencia para enfrentar estos dos problemas, creo que son los temas preocupantes para “La Estancia”.

9:27 in Entrevista P9

Otra de las modificaciones que ha tenido que hacer “La Estancia”, para adaptarse a las circunstancias del contexto, es integrar personas o crear puestos directivos, que a ojos de las personas que operan y administran la organización, según se manifiesta en las entrevistas, han burocratizado los procesos al grado de hacerlos más lentos y por tanto dificultan ante la inmediatez resolver los problemas que se van presentando con los beneficiarios, teniendo por consecuencia roces o conflictos entre algunas áreas de la organización con los directivos.

ya no fue como antes, todo era más como de muchos trámites, como de mucha burocracia, de muchas trabas, ya no se hicieron las cosas como antes.

1:54 in Entrevista P1

Aunque las Señoras* son las jefas, sin importar cuantas sean, todas te podían pedir algo y a veces eran contradictorias las peticiones y muy difícil poder cumplir con todas las Señoras, eran cosas distintas, a todas les urgía.

2:36 in Entrevista P2

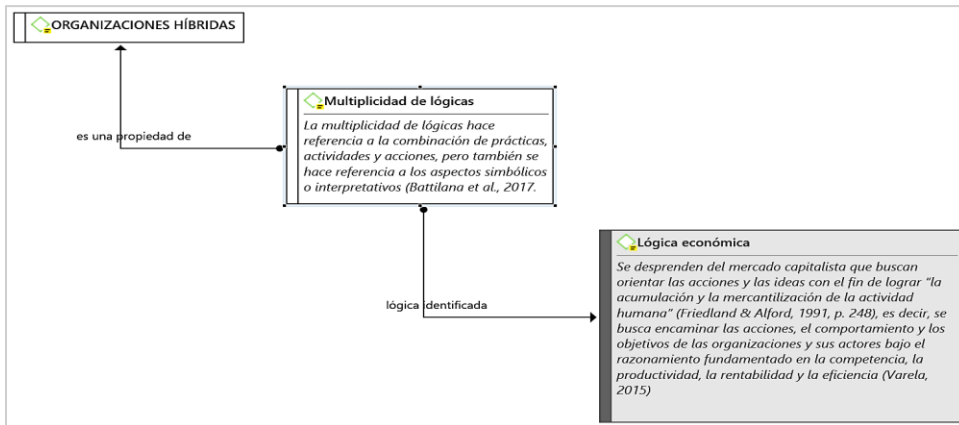
metieron una Directora que quería controlar todo sin saber y solo trababa mucho el trabajo, y después metieron gente de fuera que nos dice como trabajar, nos querían más horas en nuestra área, sin movernos, y trabajando como máquinas, sin hablar con nadie y todo el tiempo nos estaban vigilando de cumplir el horario, si no, nos descuentan y cosas así. Y pues no se podía estar así porque tratamos con personas, al menos yo, me tengo que estar moviendo y hablando con la gente, pero eso no lo entienden

8:26 in Entrevista P8

En consecuencia, esta lógica se traduce en dos consecuencias para la organización, una interna, en la que representa mayor control, duplicidad de actividades, lenta respuesta ante lo que necesita pronta respuesta y actividades contradictorias, entre otras. Una consecuencia externa, que es una mayor fiscalización frente a la desconfianza social y gubernamental con la que se ve a las OSC.

d) Lógica económica

Esquema 17. Subcategoría: Lógica económica



Fuente: Elaboración propia

* El término "Señoras" es utilizado por todos los entrevistados para referirse a las Voluntarias, que son las que ocupan un lugar superior en la estructura de la organización en referencia al lugar que ocupan el resto de los empleados remunerados, sin embargo el término "Señoras", por la manera en la que es utilizado por estos colaboradores, indica que estas Voluntarias son vistas como una figura superior, lo que representa que en "La Estancia" se reproduce el clasismo social en México, representando al grupo de "Señoras" y al "Consejo Directivo" como un grupo perteneciente a una élite.

Lógica económica. Esta subcategoría es otra lógica identificada en el estudio y forma parte de las lógicas encontradas que conforman la multiplicidad de lógicas. Esta subcategoría de “lógica económica” es identificada como aquella que se desprende del mercado capitalista, y que busca orientar las acciones y las ideas con el fin de lograr “la acumulación y la mercantilización de la actividad humana” (Friedland & Alford, 1991, p. 248), es decir, se busca encaminar las acciones, el comportamiento y los objetivos de las organizaciones y sus actores bajo el razonamiento fundamentado en la competencia, la productividad, la rentabilidad y la eficiencia (Varela, 2015).

Esta subcategoría es de suma importancia, porque va a ser la lógica que haga un contraste y genere ciertos conflictos al interior de la organización debido al propio rechazo que genera derivado de su naturaleza, sin embargo, esta lógica conforme el paso del tiempo ha cobrado importancia, volviéndose fundamental y adecuando las funciones y servicios de “La Estancia” so pretexto que subsista. Es por ello que esta subcategoría es un contraste que vale la pena observar, en la que algunos actores están a favor y la ven como necesaria, pero existe otro grupo de actores que por el contrario, no están de acuerdo con la relevancia que ha cobrado, generando un ambiente tenso de acuerdo a las narraciones de los entrevistados.

Tabla 20. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Lógica económica -
1:45 in Entrevista P1 Cómo lo va a enfrentar, pues yo creo que como lo está enfrentando, que es, que van a reducir el servicio, reducen los sueldos, tanto que ahora los nuevos señores del Patronato metieron la idea de meter un outsourcing para ahorrarse la nómina y todo eso... Están recortando gastos en vez de traer dinero... y creo que así es como lo van a seguir haciendo.
1:57 in Entrevista P1 Las actividades pues cambiaron, tanto que ahora ya solo tenemos 15 personas que recibimos, ha bajado mucho, el trabajo es mucho también, pero ya no damos la misma cantidad de servicios, si... han ido perjudicando
1:58 in Entrevista P1 ahora todo se les vende a las propias personas, en vez de que se les dé a ellos porque no tienen dinero, porque muchas personas donan para que las personas tenga cosas y pues aquí se las vende y se las venden igual a precio que se les da... o a veces a la personas que son externas, de la calle, se les da hasta más barato que a los de aquí. Sí, no, cambiaron muchas cosas que no creo que vayan del todo acorde con la misión.
1:60 in Entrevista P1

el quererse ahorrar (ríe) ahorrar algo de dinero ha generado muchos cambios, ha pasado mucho personal que no dura, que hay muchas personas aquí voluntaria o de servicio social que quiere hacer nuestro trabajo y que no está capacitada ni sabe cómo hacerlo, y yo creo que eso es con lo que menos me identifico

2:44 in Entrevista P2

las Señoras están más preocupadas por la parte contable, que se vean números a favor y no números rojos, porque es verdad que cada año se cerraba en números rojos y había que sacar dinero del fideicomiso para poder cerrar el mes. Están más preocupadas por eso y yo lo entiendo, es una preocupación de dinero pero también creo que se gastan en cosas que no son necesarias y el querer subir las cuotas de recuperación y el no dar el servicio dignamente, no hace la diferencia. Esta cuestión del dinero es terrible porque creo que el Patronato y el supuesto Consejo Directivo, que nunca conocimos ni supimos quiénes son porque nunca los presentaron, solo sabíamos que existían porque están en papel y porque nos decían que exigían ciertas cosas como la reducción de gastos en alimentos para la gente, en salarios, en ayudas, por ejemplo, creo que ellos tenían la labor de conseguir donativos y nunca lo hicieron, o no como lo prometían.

2:47 in Entrevista P2

Ya alguna vez pasó que “un Hospital privado” quiso comprar “La Estancia”, y no pudieron hacerlo porque este terreno no le pertenece a “La Estancia” sino a la “Asociación de Voluntariado”, y yo creo que de ahí surgió... de ahí vinieron los problemas... Cuando alguien les metió la idea de que este lugar se podía vender... Las Señoras se emocionaron y crearon el Consejo Directivo, metieron un empresario, y fue a partir de ahí que tuvieron la idea de que este lugar podía ser más rentable, es la impresión que me da. A partir de ahí, todo cambió. De ser una cuestión asistencial, amorosa, muy comprensiva y entregada no solo hacia los beneficiarios sino entre los empleados, cambió radicalmente, cambió el trato, la cosa se puso tensa, metieron una Directora y creo que fue a partir de eso. Creo que es un problema que enfrenta “La Estancia” muy grave. Siento que lo quieren desaparecer, si logra sobrevivir y que no lo conviertan en un hotel o un hostel... ese es un gran obstáculo.

2:53 in Entrevista P2

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

5:12 in Entrevista P5

Ellas vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”.

5:23 in Entrevista P5

Contratar a las empresas de la familia para que dieran mantenimiento a toda la Institución o para que instalaran celdas solares que nunca funcionaron y así muchas cosas.

5:32 in Entrevista P5

No me identifico con los últimos cambios que hicieron, eso de traer gente de fuera a “La Estancia” para tratar de que entre más dinero, rompió con la armonía que había en toda la Institución

6:18 in Entrevista P6

sabíamos que hay un Consejo de empresarios, que esos ni los conocimos y mucho menos trataron con la gente, pero eran los que decían como hacer las cosas y que redujeron mucho los apoyos a la gente. Había veces que solo podía dar medicamento donado porque ya no autorizaban que se comprara.

6:35 in Entrevista P6

Ese cambio fue cuando trajeron al de finanzas del “Hospital”, hubo muchos cambios con él, empezando porque recortaron las ayudas a la gente y cada día bajaron más, hasta lo último, que las ayudas básicamente eran de donativos que se conseguían de medicamento o cosas así y muy pocas ayudas pagadas por “La Estancia”.

10:24 in Entrevista P10

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de

contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20 se muestra como “La Estancia” adoptó además de la lógica social como predominante, otra lógica que tiene mucha fuerza al interior de la organización, llegando a determinar la forma en la que se presentan los servicios y qué servicios deben otorgarse, es por ello que la subcategoría de “lógica económica” es fundamental en este estudio para comprender de qué manera afecta el contexto y el ambiente a “La Estancia”, y cómo la manera que encontró esta organización de perdurar en el tiempo, es adoptando una lógica que en principio y por definición, se entendería que no encaja con las actividades, misión y objetivo de la organización, sin embargo, la organización y sus directivos encontraron la forma de adaptarla, adjudicarle un peso importante para la operación y administración de lo organización, a través de las actividades, servicios, funciones y procesos de la organización. Ejemplo de ello es cuando en las entrevistas se menciona que en el pasado era inconcebible involucrar personas externas a la organización, menos que fueran hombres y mucho menos que sean empresarios los que ocupen puestos de máxima jerarquía, sin embargo, fue una medida que se tomó, según se describe, para adaptarse al contexto y como una estrategia para la búsqueda de fondos que mantengan en pie a la organización.

Ese cambio fue cuando trajeron al de finanzas del “Hospital”*, hubo muchos cambios con él, empezando porque recortaron las ayudas a la gente y cada día bajaron más, hasta lo último, que las ayudas básicamente eran de donativos que se conseguían de medicamento o cosas así y muy pocas ayudas pagadas por “La Estancia”.

6:35 in Entrevista P6

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

10:24 in Entrevista P10

* El término “Hospital” se ha colocado para no revelar el nombre real del grupo hospitalario privado y así poder cuidar la confidencialidad del informante, de la organización y de la persona a la que se alude en la entrevista. Cuando el informante P6 se refiere a la persona externa como “el de finanzas del Hospital”, hace alusión al director del finanzas y vicepresidente de operaciones de uno de los grupos hospitalarios privados más grandes en México y que forma parte de los ocho grupos hospitalarios que concentran la economía y el control de precios de este sector (González, 2018; El Diario MX, 2018).

Otro ejemplo de los cambios que tuvo “La Estancia” como consecuencia de adoptar la lógica económica es el recorte de servicios, por ejemplo: reducir el número de personas que son recibidas y las que son candidatas a recibir los servicios de la organización; los donativos en especie que se reciben específicamente para los beneficiarios de la organización, ahora son destinados a la venta de garaje –actividad que tiene la finalidad de recaudar fondos para la organización- sin otorgárselos a las personas que atiende “La Estancia”, al menos que puedan comprar estos artículos que fueron donados; bajar la calidad y cantidad de los alimentos; reducir la ayuda para medicamentos o apoyos para cubrir los tratamientos médicos, solo con medicamentos o material donado para no generar ningún gasto para la organización, asimismo y derivado de este servicio, está el cambio en el proceso para asignar dichos apoyos, ya que de acuerdo a los entrevistados, la decisión de no brindar apoyos para cubrir los tratamientos médicos, hizo que el contar con una persona especializada en esa área operativa fuera innecesario y se cubriera esa función con el personal encargado de asignar camas.

Cómo lo va a enfrentar, pues yo creo que como lo está enfrentando, que es, que van a reducir el servicio, reducen los sueldos, tanto que ahora los nuevos señores del Patronato metieron la idea de meter un outsourcing para ahorrarse la nómina y todo eso... Están recortando gastos en vez de traer dinero... y creo que así es como lo van a seguir haciendo.

1:45 in Entrevista P1

ahora todo se les vende a las propias personas, en vez de que se les dé a ellos porque no tienen dinero, porque muchas personas donan para que las personas tenga cosas y pues aquí se las vende y se las venden igual a precio que se les da... o a veces a la personas que son externas, de la calle, se les da hasta más barato que a los de aquí. Sí, no, cambiaron muchas cosas que no creo que vayan del todo acorde con la misión.

1:58 in Entrevista P1

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o sí entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:53 in Entrevista P2

Ellas vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”.

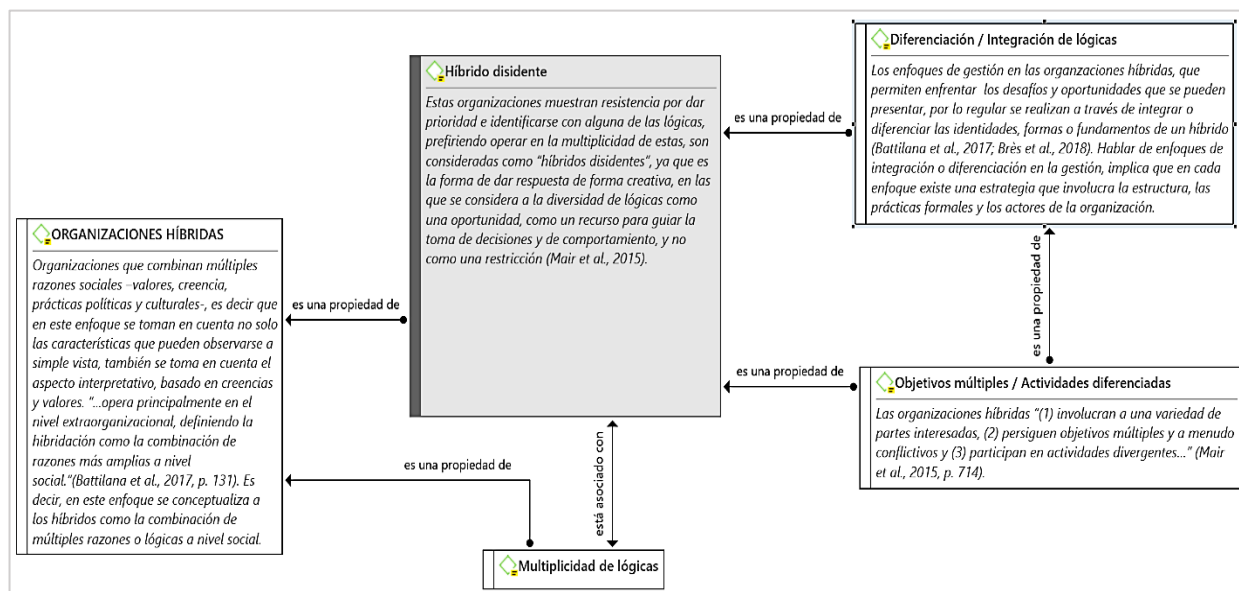
5:12 in Entrevista P5

En conclusión, aunque la lógica económica ha sido la manera en que “La Estancia” trata de salvaguardar sus intereses a partir de adoptar medidas de gestión con la intención

de recortar gastos, ahorrar recursos y obtener fondos, al parecer algunos actores de la organización específicamente, los que se encuentran jerárquicamente en la parte más alta de la estructura, han logrado beneficiarse de manera personal. Estas medidas apegadas a la lógica económica, han generado conflictos al interior de la organización por la discrepancia de intereses, al punto en que el grupo de Voluntarias y Directivos descalifican la experiencia y el trabajo del personal que opera y administra la organización; y este último grupo que opera y administra la organización, descalifica al grupo directivo y de voluntariado por la falta de experiencia y las medidas de gestión que no benefician a las personas vulnerables a las que está dirigido el servicio de “La Estancia”.

e) Híbrido disidente

Esquema 18. Subcategoría: Híbrido disidente



Fuente: Elaboración propia

Híbrido disidente. La subcategoría de “híbrido disidente” es utilizada en este estudio porque hace referencia a las organizaciones híbridas que muestran resistencia por dar prioridad e identificarse con alguna de las lógicas, prefiriendo operar en la multiplicidad de estas. Son consideradas como híbridos disidentes, ya que es la

forma de dar respuesta de forma creativa, en las que se considera la diversidad de lógicas como una oportunidad, como un recurso para guiar la toma de decisiones y de comportamiento, y no como una restricción (Mair et al., 2015). Conforme la subcategoría “híbrido disidente” se va relacionando con otras subcategorías como la “multiplicidad de lógicas” u “objetivos múltiples y actividades diferenciadas”, es que esta subcategoría se fortalece, debido a que, hablar de híbridos disidentes implica hablar de multiplicidad de lógicas y lo que cada una de esas lógicas involucra y determina, tanto en las actividades de la organización y los actores, como en el comportamiento de los mismos, siendo válida esta multiplicidad de comportamientos e igualmente legítimas al interior de la organización, ya que se toma como varias opciones o formas de enfrentar ciertas situaciones, así como la forma de conducirse para beneficio de la organización y hasta de algunos actores, como lo manifestaron algunos de los entrevistados.

Tabla 21. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Híbrido disidente -
<p>1:44 in Entrevista P1 A lo mejor deberían de conseguir más dinero... Bueno sabemos, no los conocemos, pero sabemos que hay personas que ya están ahora en el nuevo patronato, que casi no vienen, antes era el Consejo Directivo, aquí la verdad es que no vienen, solo vienen las Señoras, ellos no, pero bueno ellos ya están en papel. Digamos que formalmente ya son parte del Patronato, pero ni siquiera los conocemos, realmente no han venido aquí, no conocen como está “La Estancia”. Y yo creo que esas personas debería de conseguir dinero, porque de verdad no hay dinero</p>
<p>1:46 in Entrevista P1 Pues según. Cuando empezaron a correr a todos eso se decía, que para ahorrarse la nómina, que les saldría más barato contratar un outsourcing.</p>
<p>1:54 in Entrevista P1 ya no fue como antes, todo era más como de muchos trámites, como de mucha burocracia, de muchas trabas, ya no se hicieron las cosas como antes. Y luego ya empezaron a hacerlo más como con la finalidad de ahorrarse dinero, ya no tanto de dar beneficio a las personas, sino que era más... pue sí como de... querían que todo fuera una entrada, que ya no hubiera tantas salidas de dinero, tantos gastos. Que todo fuera más hacia... hacia las cuentas me imagino. Y luego bueno, vino el empresario, como... Nos dijeron un día que él ya formaba parte de “La Estancia” del Consejo Directivo y que él iba a... a operar y a hacer muchos cambios</p>
<p>2:44 in Entrevista P2 las Señoras están más preocupadas por la parte contable, que se vean números a favor y no números rojos, porque es verdad que cada año se cerraba en números rojos y había que sacar dinero del fideicomiso para poder cerrar el mes. Están más preocupadas por eso y yo lo entiendo, es una preocupación de dinero pero también creo que se gastan en cosas que no son necesarias y el querer subir las cuotas de recuperación y el no dar el servicio dignamente, no hace la diferencia. Esta cuestión del dinero es terrible porque creo que el Patronato y el supuesto Consejo Directivo, que nunca conocimos ni supimos quiénes son porque nunca los</p>

presentaron, solo sabíamos que existían porque están en papel y porque nos decían que exigían ciertas cosas como la reducción de gastos en alimentos para la gente, en salarios, en ayudas, por ejemplo, creo que ellos tenían la labor de conseguir donativos y nunca lo hicieron, o no como lo prometían

2:47 in Entrevista P2

Ya alguna vez pasó que “un Hospital privado” quiso comprar “La Estancia”, y no pudieron hacerlo porque este terreno no le pertenece a “La Estancia” sino a la “Asociación de Voluntariado”, y yo creo que de ahí surgió... de ahí vinieron los problemas... Cuando alguien les metió la idea de que este lugar se podía vender... Las Señoras se emocionaron y crearon el Consejo Directivo, metieron un empresario, y fue a partir de ahí que tuvieron la idea de que este lugar podía ser más rentable, es la impresión que me da. A partir de ahí, todo cambió. De ser una cuestión asistencial, amorosa, muy comprensiva y entregada no solo hacia los beneficiarios sino entre los empleados, cambió radicalmente, cambió el trato, la cosa se puso tensa, metieron una Directora y creo que fue a partir de eso. Creo que es un problema que enfrenta “La Estancia” muy grave. Siento que lo quieren desaparecer, si logra sobrevivir y que no lo conviertan en un hotel o un hostel... ese es un gran obstáculo.

2:53 in Entrevista P2

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

6:18 in Entrevista P6

sabíamos que hay un Consejo de empresarios, que esos ni los conocimos y mucho menos trataron con la gente, pero eran los que decían como hacer las cosas y que redujeron mucho los apoyos a la gente. Había veces que solo podía dar medicamento donado porque ya no autorizaban que se comprara.

8:32 in Entrevista P8

sigue siendo una Institución que ayuda a la gente, aunque sean poquitos los que se reciben y ya no se les da todos los servicios, pero al menos una cama la tienen, y ante lo que están pasando, pues ya es algo tener un lugar donde dormir.

10:24 in Entrevista P10

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 habla sobre las organizaciones híbridas disidentes y muestra como dentro de “La Estancia”, no solo predomina la lógica de la asistencia social, que es la lógica que da sustento a este tipo de organizaciones, y que se demuestra cuando los entrevistados mencionan que aunque han disminuido los apoyos a los beneficiarios, estos apoyos se siguen dando, y que, aunque la manera amorosa, comprensiva y entregada de brindar los servicios de “La Estancia” ha cambiado también, la base asistencial se hace presente al no dejar de prestar los servicios al sector que esta organización atiende.

sigue siendo una Institución que ayuda a la gente, aunque sean poquitos los que se reciben y ya no se les da todos los servicios, pero al menos una cama la tienen, y ante lo que están pasando, pues ya es algo tener un lugar donde dormir.

8:32 in Entrevista P8

Los entrevistados también mencionan que la forma en que la organización ha sido dirigida se ha alejado un poco de la visión social, para enfocarse más en la búsqueda de ganancias para el fideicomiso de la organización, el cual es manejado por el Patronato.

ya no fue como antes, todo era más como de muchos trámites, como de mucha burocracia, de muchas trabas, ya no se hicieron las cosas como antes. Y luego ya empezaron a hacerlo más como con la finalidad de ahorrarse dinero, ya no tanto de dar beneficio a las personas, sino que era más... pue sí como de... querían que todo fuera una entrada, que ya no hubiera tantas salidas de dinero, tantos gastos. Que todo fuera más hacia... hacia las cuentas me imagino. Y luego bueno, vino el empresario, como... Nos dijeron un día que él ya formaba parte de “La Estancia” del Consejo Directivo y que él iba a... a operar y a hacer muchos cambios

1:54 in Entrevista P1

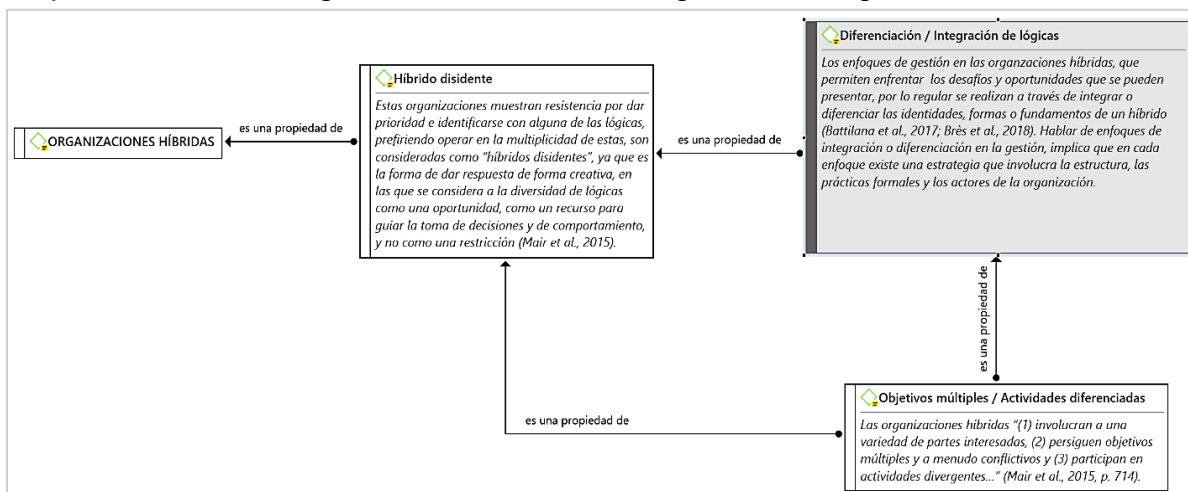
Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:53 in Entrevista P2

En consecuencia, estas opiniones dan la idea que de acuerdo a los intereses de los colaboradores y de la propia organización en distintos momentos, la organización ha sido dirigida y ha transitado entre la lógica económica y burocrática –ante tantos trámites-, sin dejar de lado la lógica social.

f) Diferenciación/Integración de lógicas

Esquema 19. Subcategoría: Diferenciación/Integración de lógicas



Fuente: Elaboración propia

Diferenciación/Integración de lógicas. La subcategoría de “diferenciación/integración de lógicas”, se utiliza en esta investigación para hacer hincapié en los enfoques de gestión en las organizaciones híbridas, que permiten enfrentar los desafíos y oportunidades que se pueden presentar, y por lo regular se realizan a través de integrar o diferenciar las identidades, formas o fundamentos de un híbrido (Battilana et al., 2017; Brès et al., 2018). Esta subcategoría es una propiedad de otra subcategoría, esta es “organizaciones híbridas”, ya que como se mencionó, este tipo de organizaciones se caracterizan porque en ellas convergen diversas lógicas y son disidentes porque no operan dándole prioridad a una sola de las lógicas sino que prefieren operar en la multiplicidad de estas. Esta acción por tanto, implica que cada una de estas lógicas, además de tener sus propias características, va a determinar las actividades y formas de conducirse para la propia organización, así como para sus actores; además de que va a establecer todos los procedimientos y acciones dentro de la gestión de la organización. Esto tiene como consecuencia que pueda darse una convivencia e interacción entre lógicas, según lo determine y necesite la organización, o por el contrario, puede la organización separar esta interacción, o por último, crear un enfoque mixto entre

la diferenciación y la integración de lógicas, por ello la importancia de esta subcategoría.

Hablar de enfoques de integración o diferenciación en la gestión, implica que en cada enfoque existe una estrategia que involucra la estructura, las prácticas formales y los actores de la organización, pero también existe una combinación de estos enfoques de acuerdo al momento y conveniencia de la organización, es decir, pueden existir momentos o áreas de la organización en las que puede haber una diferenciación de lógicas, esto quiere decir, impedir la interacción entre estas lógicas, dando prioridad a una sola de ellas, pero también puede existir momentos o áreas de la organización que requiera la combinación de lógicas como enfoque de gestión para hacer frente a ciertas situaciones, por tanto, esta separación y/o unión de lógicas dentro de una organización hace referencia a un enfoque mixto de diferenciación e integración que se hace presente en “La Estancia” de acuerdo a las narraciones de los entrevistados.

Tabla 22. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Diferenciación/Integración de lógicas -	
2:26 in Entrevista P2	creo que esa actitud con esas características, creo que se daba más en las Señoras que están y que estaban en el área de Tanatología y en el área de Visitas a hospitales... Esas son las que alcancé a notar que tenían esa actitud de servir. Las demás no mucho, porque no se involucraban mucho con los beneficiarios, están más en las áreas administrativas o representando a la Institución. Yo creo que la mayoría no tenían esa parte servicial, estaban más... les da cierta posición el estar en la Institución al ser esposa o familiares de empresarios o funcionarios. El estar en una Institución como esa les da el plus de decir que la esposa está en una organización de la sociedad civil.
2:28 in Entrevista P2	Está dividido, existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos. Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes cumples un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas
5:28 in Entrevista P5	La gente extraña es el financiero del “Hospital” que metieron al Consejo Directivo y que ahora está en el Patronato, y ni siquiera es una persona que viva en la Ciudad de México. Y cómo él actualmente hay gente externa a “La Estancia”, que son familiares de las Señoras, que tienen sus propias empresas y trabajos y que

los metieron al Patronato con la idea de que ellos pueden aportar ideas para que entrara más dinero a “La Estancia”.

6:38 in Entrevista P6

Yo creo que lo de la Directora estuvo bien. Aunque yo no estuve antes, cuando no había y no sé bien como era antes, creo que el tener una Directora como mediadora de todas las áreas fue bueno. Lo de la gente de fuera en el Patronato y asesorando al Patronato, pues no sé si ayudaron mucho, lo que yo alcancé a ver y yo creo que las consecuencias de ese cambio se verán con el tiempo, si “La Estancia” sigue, es que tantos cambios no fueron tan malos, pero si desaparece pues ya se sabrá por qué

8:23 in Entrevista P8

yo lo haría, tratando bien a los trabajadores, valorándolos, digamos que con buenos tratos y armonía. Yo volvería a darle prioridad a los servicios y a la gente, no que ahora todo es para buscar ganancias, que al final ni deja ganancias

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 22 se muestra cómo el enfoque mixto entre la diferenciación de lógicas y la integración de las mismas se hace presente en “La Estancia”. Como muestra de lo anterior, están las narraciones que hacen los entrevistados al mencionar que en la organización existen áreas que están enfocadas totalmente a la atención de los beneficiarios, destinando esfuerzos y desempeñando actividades en favor de las personas que reciben el servicio en la organización, asimismo, “La Estancia” cuenta con áreas y personal enfocado más en la obtención de recursos para la organización. Cada una de estas áreas, cuenta con su propio personal que desempeña funciones y actividades que van acorde con cada uno de los enfoques antes mencionados, como se indica en las entrevistas, cuando los involucrados hacen referencia a que existe personal que desempeña funciones directamente con los beneficiarios y que están para apoyarlos en todo lo que necesiten, yendo más allá de la parte organizacional, lo hacen a título personal. Mientras que en un sector del área administrativa, específicamente el personal que ocupa puestos directivos y que se encarga de la búsqueda de recursos, tienen nulo contacto con los beneficiarios, al menos que sea un caso que así lo requiera.

...creo que esa actitud con esas características, creo que se daba más en las Señoras que están y que estaban en el área de Tanatología y en el área de Visitas a hospitales... Esas son las que alcancé a notar que tenían esa actitud de servir. Las demás no mucho, porque no se involucraban mucho con los beneficiarios, están más en las áreas administrativas o representando a la Institución. Yo creo que la mayoría no tenían esa parte servicial, estaban más... les da cierta posición el estar en la Institución al ser esposa o familiares de empresarios o funcionarios. El estar en una Institución como esa les da el plus de decir que la esposa está en una organización de la sociedad civil.

2:26 in Entrevista P2

Siguiendo con el tema del personal y las áreas de la organización dentro de la subcategoría “diferenciación/integración de lógicas”, en el área administrativa también se muestra este enfoque mixto, cuando los entrevistados hablan que por un lado la organización en la misma área cuenta con personal comprometido en conseguir fondos para el bienestar del personal que atiende “La Estancia” y cómo este personal intenta reproducir el compromiso social en los colaboradores del área, pero a su vez, por otro lado existe personal externo, que además de no compartir esta visión y compromiso, los entrevistados refieren que ni siquiera han tenido un acercamiento directo con la organización.

Está dividido, existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora”* que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos. Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes a cumplir un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas

2:28 in Entrevista P2

La gente extraña es el financiero del “Hospital” que metieron al Consejo Directivo y que ahora está en el Patronato, y ni siquiera es una persona que viva en la Ciudad de México. Y cómo él actualmente hay gente externa a “La Estancia”, que son familiares de las Señoras, que tienen sus propias empresas y trabajos y que los metieron al Patronato con la idea de que ellos pueden aportar ideas para que entrara más dinero a “La Estancia”.

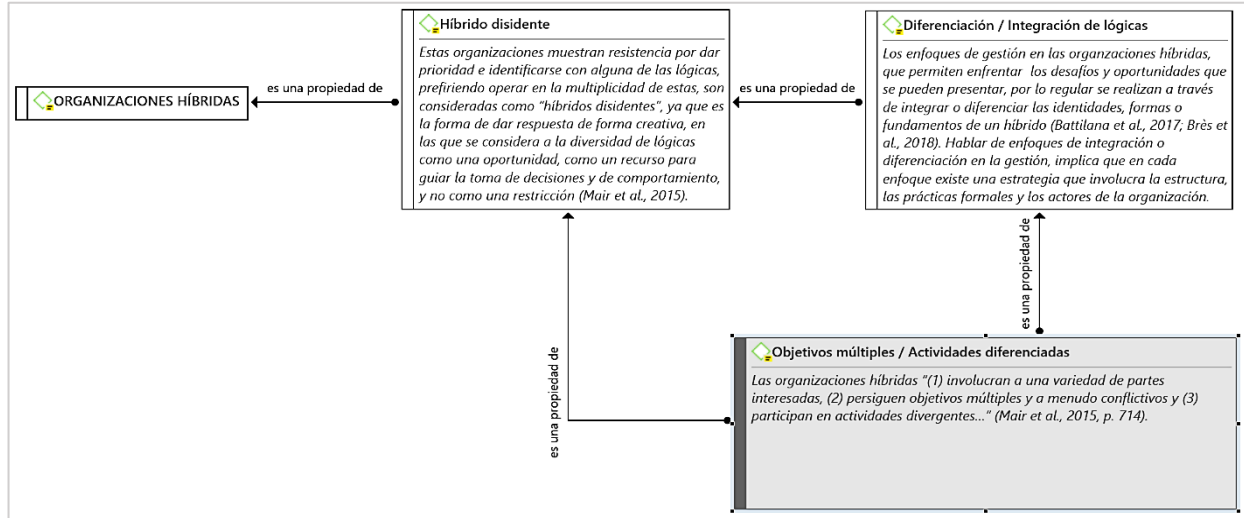
5:28 in Entrevista P5

En consecuencia, la organización ha encontrado la manera de que al interior de la misma puedan hacerse presentes diferentes lógicas en áreas diferentes, e incluso en una misma área contar con lógicas diferenciadas. Pero como organización, todas esas lógicas se reúnen alrededor de la lógica social que es la que representa y da sentido a “La Estancia”.

* El término “Administradora” se ha colocado para no revelar el nombre real de la persona mencionada mostrando solo el cargo que ocupa en la organización, y así poder cuidar la confidencialidad del informante, de la organización y de la persona a la que se alude en la entrevista.

g) Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas

Esquema 20. Subcategoría: *Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas*



Fuente: Elaboración propia

Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas. Esta subcategoría es una propiedad de otra subcategoría, esta es "diferenciación/integración de lógicas", esta última hace referencia a la convivencia e interacción entre lógicas según lo determine y necesite la organización, o por el contrario, puede la organización separar esta interacción, o por último, crear un enfoque mixto entre la diferenciación y la integración de lógicas. Derivado de este enfoque mixto es que tanto la diferenciación o la integración de lógicas traerá como consecuencia que cada uno tenga sus propios objetivos y por tanto implique actividades que pueden ser diferentes, por ello cuando se habla de "objetivos múltiples/actividades diferenciadas" como subcategoría se hace referencia a las actividades y objetivos que se desprenden de cada lógica y que al converger en una organización estas actividades y objetivos pueden ser diferentes o hasta contrarias, según lo determine el objetivo y prioridad de cada lógica.

Por lo anterior es que en este estudio se utiliza la subcategoría de "objetivos múltiples/actividades diferenciadas", entendida como parte de las características de las organizaciones híbridas, específicamente porque estas organizaciones

“...involucran a una variedad de partes interesadas... persiguen objetivos múltiples y a menudo conflictivos y... participan en actividades divergentes...” (Mair et al., 2015, p. 714), tal como se deja ver en las respuestas que proporcionaron los entrevistados y que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 23. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”
- Objetivos múltiples/Actividades diferenciadas -
1:42 in Entrevista P1 hay veces que ni siquiera vemos a las Señoras. Que también pasa mucho eso, luego ellas vienen y si se necesita algo, a veces no están, están de viaje... y luego uno tiene que resolver como puede, uno ya tiene tantos años de experiencia que uno resuelve, a veces se enojan porque uno resuelve, pero bueno, las personas no pueden esperar
2:36 in Entrevista P2 Aunque las Señoras son las jefas, sin importar cuantas sean, todas te podían pedir algo y a veces eran contradictorias las peticiones y muy difícil poder cumplir con todas las Señoras, eran cosas distintas, a todas les urgía. Pero bueno, no era un trato amable ni muy digno y eso es contradictorio porque es en un lugar donde tratábamos de dignificar a las personas que necesitan ayuda, de no hacerlos sentir mal o de que vienen a pedir limosna o algo así, sino al contrario, con una muy buena actitud ayudarles en lo que se pueda y pues... a los que trabajamos ahí no nos trataban así, al contrario los trataban realmente mal
2:44 in Entrevista P2 las Señoras están más preocupadas por la parte contable, que se vean números a favor y no números rojos, porque es verdad que cada año se cerraba en números rojos y había que sacar dinero del fideicomiso para poder cerrar el mes. Están más preocupadas por eso y yo lo entiendo, es una preocupación de dinero pero también creo que se gastan en cosas que no son necesarias y el querer subir las cuotas de recuperación y el no dar el servicio dignamente, no hace la diferencia. Esta cuestión del dinero es terrible porque creo que el Patronato y el supuesto Consejo Directivo, que nunca conocimos ni supimos quiénes son porque nunca los presentaron, solo sabíamos que existían porque están en papel y porque nos decían que exigían ciertas cosas como la reducción de gastos en alimentos para la gente, en salarios, en ayudas, por ejemplo, creo que ellos tenían la labor de conseguir donativos y nunca lo hicieron, o no como lo prometían.
2:51 in Entrevista P2 Claro que se quedaba una parte para la venta de bazar, pero no era una venta como ahora, que no quieren que nada se les escape porque todo se tiene que vender, si los mismos “beneficiarios” quieren o necesitan algo, lo tiene que comprar. Algo que llega donado lo tienen que comprar y antes se les regalaba, como ropa, un suéter... lo que llegara era para ellos y lo que quedaba se daba a otras instituciones y entonces había reciprocidad, porque había instituciones que también nos daban cosas a cambio o cuando a ellas les quedaba. Se hacía mucho eso y era sorprendente que siempre había donativos
2:58 in Entrevista P2 si es una institución social, que brinda asistencia social, que estamos para apoyar en el momento de la enfermedad, y dejas de hacer eso... Creo que sí perjudicaron mucho porque se perdió la esencia.
5:9 in Entrevista P5 Mira, no todas, pero algunas ni siquiera tratan con los beneficiarios, así que ahí se demuestra la poca tolerancia y la actitud de servicio.
5:19 in Entrevista P5 les daba asco tocar a la gente, o si había donativos que llegaban, y ellos querían o necesitaban algo, se los vendían, o había algunas que decían que los “beneficiarios” tenían dinero, que había que cobrarles más, que todo lo querían regalado, y así había muchas cosas.
5:22 in Entrevista P5

No importa que hagan para conseguir fondos, si siguen gastando en cosas que no tiene sentido, en vez de destinarlo a lo que es importante como la comida y los medicamentos, pues nunca va a haber recursos suficientes.

5:24 in Entrevista P5

A lo mejor si cada persona que se encuentra en “La Estancia” hace lo que le corresponde. Por ejemplo, las Señoras en vez de estar encerradas en las oficinas, deberían de aprovechar sus buenas relaciones y salir a conseguir dinero. Si los empresarios dieran algún donativo a nombre de sus empresas o por lo menos conseguir con sus contactos. Y bueno, lo último sería contratar personas con experiencia que sepa conseguir recursos, no que ahora que corrieron a todos y quieren traer un outsourcing, no me imagino como ellos van hacer los proyectos para participar en las convocatorias.

6:36 in Entrevista P6

Esta persona del Hospital aunque nunca vino ni la conocimos era muy importante para las Señoras y se hacía lo que él decía, al grado de que “La Estancia” solo se quedó con una persona de los trabajadores originales y dos o tres más nuevos. El recorte fue en todos los sentidos, bueno es que hay que sumarle lo de la pandemia, pero actualmente solo se reciben 15 personas de las 145 que se recibían, la calidad de la comida bajó mucho, las ayudas también. Se puede decir que ahora solo se les da el hospedaje y ya.

8:26 in Entrevista P8

metieron una Directora que quería controlar todo sin saber y solo trababa mucho el trabajo, y después metieron gente de fuera que nos dice como trabajar, nos querían más horas en nuestra área, sin movernos, y trabajando como máquinas, sin hablar con nadie y todo el tiempo nos estaban vigilando de cumplir el horario, si no, nos descuentan y cosas así. Y pues no se podía estar así porque tratamos con personas, al menos yo, me tengo que estar moviendo y hablando con la gente, pero eso no lo entienden

8:27 in Entrevista P8

lo último que comentó la Directora es que está gente de fuera tenía la intención de correr a todos para renovar el personal, pagarles menos o hasta meter un outsourcing para ahorrarse la nómina y todo eso, pero yo creo que es para que puedan hacer más cambios sin tanta protesta de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Es claro, como se muestra en las narraciones de los entrevistados, que “La Estancia” se divide entre dos grandes objetivos, por un lado, cumplir con la misión de la organización que es brindar servicio de hospedaje y medicamentos a personas de bajos recursos, el cual se podría clasificar como un objetivo propio de una lógica social, y al cuál la organización a lo largo de su historia como se muestra en el apartado “IV”, inciso “a”, ha estado totalmente apegado y se rige bajo esta lógica. Por otro lado, otro objetivo que no se muestra en los estatutos de la organización pero que se deja entrever o se muestra de forma implícita, es la búsqueda de recursos, aparentemente para darle continuidad a la misión de “La Estancia”, sin embargo esta búsqueda de recursos, en los últimos años ha sido una actividad que ha cobrado mucha relevancia, al grado de convertirse en la prioridad, dejando rezagada la misión de la organización y por tanto, las actividades que se desprenden de dicha misión, cómo se muestra en la siguiente narración.

Claro que se quedaba una parte para la venta de bazar, pero no era una venta como ahora, que no quieren que nada se les escape porque todo se tiene que vender, si los mismos “beneficiarios”^{*} quieren o necesitan algo, lo tiene que comprar. Algo que llega donado lo tienen que comprar y antes se les regalaba, como ropa, un suéter... lo que llegara era para ellos y lo que quedaba se daba a otras instituciones y entonces había reciprocidad, porque había instituciones que también nos daban cosas a cambio o cuando a ellas les quedaba. Se hacía mucho eso y era sorprendente que siempre había donativos

2:51 in Entrevista P2

De cada objetivo se desprenden diversas actividades que a simple vista parecen divergentes y por tanto es claro, por lo que expresan los actores de la organización, y sobre todo, por la forma en que lo expresan, que existe un conflicto por esta diversidad de actividades que conlleva cada objetivo, ejemplo de esto es la manera en la que se expresan algunos de los actores al hacer referencia al personal Voluntario, que de acuerdo a la estructura jerárquica de “La Estancia” este grupo voluntario, ocupa el puesto más alto en dicha estructura, sin embargo las llaman “las Señoras”.

las Señoras están más preocupadas por la parte contable, que se vean números a favor y no números rojos, porque es verdad que cada año se cerraba en números rojos y había que sacar dinero del fideicomiso para poder cerrar el mes. Están más preocupadas por eso y yo lo entiendo, es una preocupación de dinero pero también creo que se gastan en cosas que no son necesarias y el querer subir las cuotas de recuperación y el no dar el servicio dignamente, no hace la diferencia. Esta cuestión del dinero es terrible porque creo que el Patronato y el supuesto Consejo Directivo, que nunca conocimos ni supimos quiénes son porque nunca los presentaron, solo sabíamos que existían porque están en papel y porque nos decían que exigían ciertas cosas como la reducción de gastos en alimentos para la gente, en salarios, en ayudas, por ejemplo, creo que ellos tenían la labor de conseguir donativos y nunca lo hicieron, o no como lo prometían.

2:44 in Entrevista P2

Otra actividad diferenciada que se desprende del objetivo de conseguir fondos para la organización, es la creación del Consejo Directivo, que de acuerdo a los estatuto legales y a los documentos analizados de “La Estancia”, esto no es un acto fuera de las normas de la organización, sin embargo y por lo que mencionan las personas entrevistadas, de la creación de esta figura en 2008 hasta 2020, los actores que operan y administran la organización, no alcanzan a ver los beneficios de haber creado dicha figura, sin embargo parece ser que para el Patronato, que está conformado por Voluntarias, el Consejo Directivo es pieza clave para la organización al otorgarle peso y legitimidad al momento

* El término “beneficiarios” se ha colocado para no revelar la forma real con la cual se refieren a los beneficiarios de la organización y así poder cuidar la confidencialidad del informante, de la organización y de las personas a las que se alude en la entrevista. El informante P5 hace referencia a la manera en la que son conocidos y nombrados por todos los colaboradores de la organización, las personas que solicitan el servicio de “La Estancia”.

de tomar decisiones importantes para la organización, como es el despido de miembros del personal remunerado para ahorrar gastos de nómina, o la idea de contratar un outsourcing para cubrir las funciones del personal despedido, acciones, sobre todo la última, que deja ver lo contradictorio de las acciones y decisiones que se toman al interior de una organización con fines altruistas, pues la idea de un outsourcing, comúnmente se puede identificar más en otro tipo de organizaciones, como las empresariales.

A lo mejor si cada persona que se encuentra en “La Estancia” hace lo que le corresponde. Por ejemplo, las Señoras en vez de estar encerradas en las oficinas, deberían de aprovechar sus buenas relaciones y salir a conseguir dinero. Si los empresarios dieran algún donativo a nombre de sus empresas o por lo menos conseguir con sus contactos. Y bueno, lo último sería contratar personas con experiencia que sepa conseguir recursos, no que ahora que corrieron a todos y quieren traer un outsourcing, no me imagino como ellos van hacer los proyectos para participar en las convocatorias.

5:24 in Entrevista P5

Esta persona del Hospital aunque nunca vino ni la conocimos era muy importante para las Señoras y se hacía lo que él decía, al grado de que “La Estancia” solo se quedó con una persona de los trabajadores originales y dos o tres más nuevos. El recorte fue en todos los sentidos, bueno es que hay que sumarle lo de la pandemia, pero actualmente solo se reciben 15 personas de las 145 que se recibían, la calidad de la comida bajó mucho, las ayudas también. Se puede decir que ahora solo se les da el hospedaje y ya.

6:36 in Entrevista P6

metieron una Directora que quería controlar todo sin saber y solo trababa mucho el trabajo, y después metieron gente de fuera que nos dice como trabajar, nos querían más horas en nuestra área, sin movernos, y trabajando como máquinas, sin hablar con nadie y todo el tiempo nos estaban vigilando de cumplir el horario, si no, nos descuentan y cosas así. Y pues no se podía estar así porque tratamos con personas, al menos yo, me tengo que estar moviendo y hablando con la gente, pero eso no lo entienden

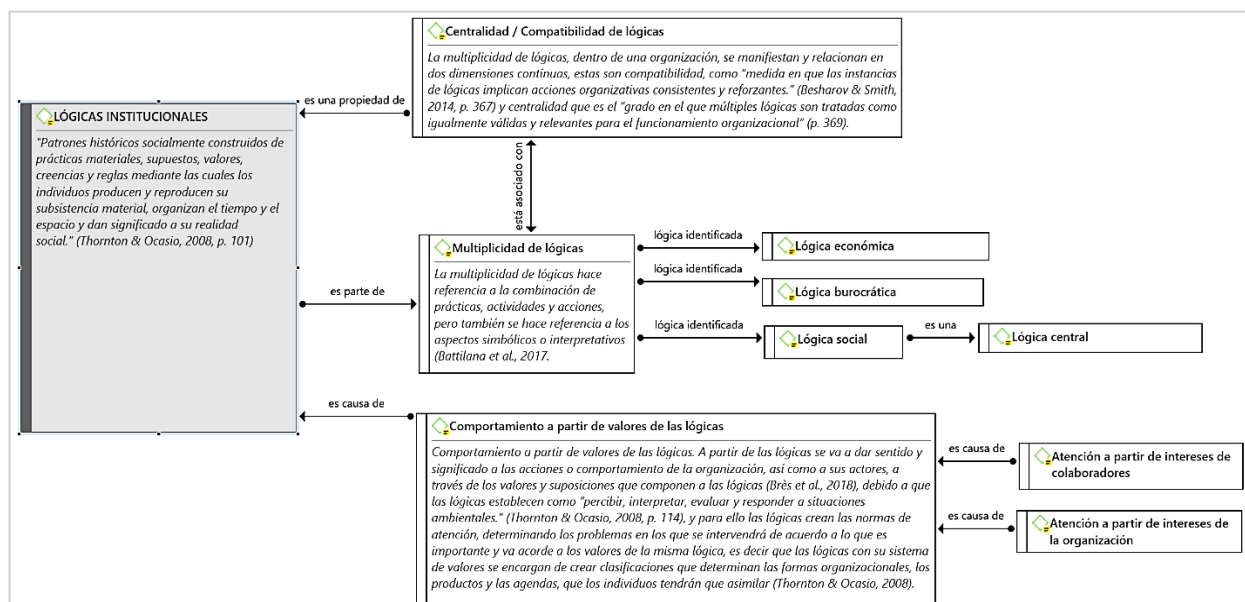
8:26 in Entrevista P8

En consecuencia, “La Estancia” ha estado dividida entre los objetivos de seguir prestando sus servicios asistenciales y el objetivo de sostenerse económicamente, lo que ha orillado a sus actores a que la organización dé prioridad a alguna de sus lógicas en determinados momentos. Existen momentos que predomina en “La Estancia” la misión, con los objetivos de la organización y por consecuencia la lógica social; pero existen momentos en que se da un distanciamiento con esta lógica, pero no se aparta en su totalidad, manteniendo la misión intacta. No obstante, en este transitar entre lógicas y objetivos se inserta un elemento más que determina las actividades que se desprenden de estos objetivos, este elemento es el elemento humano, es decir los intereses de los propios colaboradores, los cuales pueden estar más apegados a otras lógicas, por ejemplo, en la que este trabajo se ve como un trabajo más en el que hay que cumplir,

pero nada más, o el objetivo de obtener fondos a toda costa para mantener la supervivencia de la organización, o el interés de obtener contratos para las empresas familiares, esto definitivamente marca una serie de actividades diferenciadas.

2.3.2 Lógicas institucionales

Esquema 21. Categoría: Lógicas institucionales y sus subcategorías



Fuente: Elaboración propia

Lógicas institucionales. Esta categoría se ha nombrado "lógicas institucionales" ya que estas tienen la función de ayudar a interpretar la realidad de la organización, y dan los elementos para dirigir el comportamiento, a través de los valores y suposiciones que componen a las lógicas (Brès et al., 2018), porque son un elemento tanto material como simbólico, que define las acciones, la manera de interactuar y la forma de interpretar la realidad, a través de reglas informales y formales que guían a los tomadores de decisiones de las organizaciones, es decir, que estas lógicas definen las "reglas del juego", ya que estas reglas son el "conjunto de supuestos, normas, valores e incentivos, generalmente implícitos,

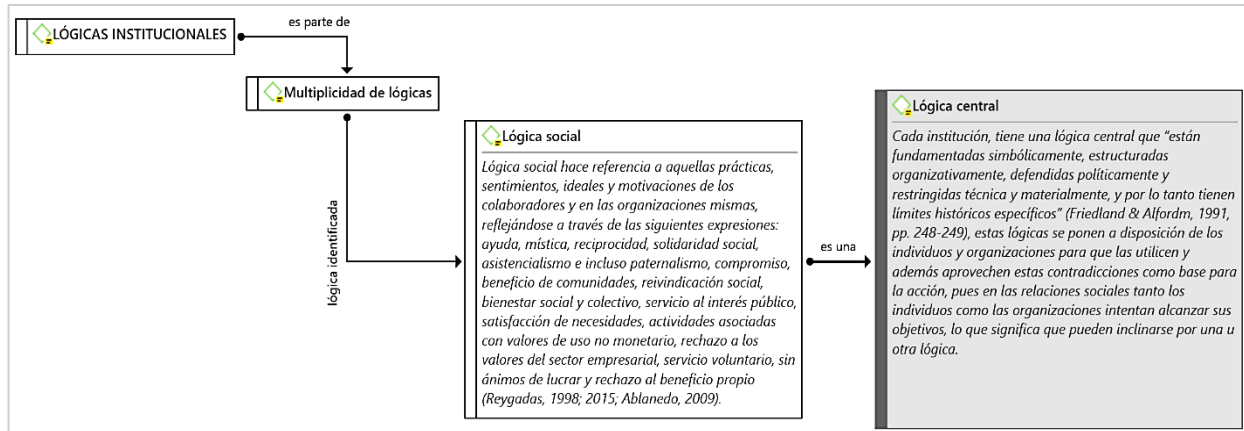
sobre cómo interpretar la realidad organizacional” (Ocasio, 1997, p. 196). Bajo estas “reglas del juego” es que se va a configurar la organización cuantas veces sea necesario, dependiendo del contexto y del ambiente. Es por ello que en este trabajo de investigación esta categoría es la otra pieza medular que le da sentido al estudio.

Esta categoría emergió durante las entrevistas cuando los actores hacían referencia a ciertos patrones de comportamiento fundamentados en valores, creencias y reglas explícitas e implícitas bajo los cuales actuaban y que de acuerdo a sus narraciones, es lo que se espera de ellos de acuerdo al tipo de organización en la que están. En estas narraciones no solo se habla de patrones de comportamiento de los actores, también se hace referencia a los objetivos institucionales y por tanto, a las formas de atención de acuerdo a estos patrones.

Es importante señalar, que la categoría “lógicas institucionales” se relaciona con algunas subcategorías que es indispensable analizar para comprender el estudio de caso de “La Estancia”, estas subcategorías son: “centralidad y compatibilidad de lógicas”, “lógica central”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores”, “atención a partir de los intereses de la organización”, “multiplicidad de lógicas”, “lógica social”, “lógica burocrática” y “lógica económica”, estas últimas 4 subcategorías ya fueron abordadas en la categoría de “organizaciones híbridas”, por lo que en esta categoría no serán descritas, sin embargo es importante mencionar que son subcategorías que tienen estrecha relación y que forman parte importante de la categoría de “lógicas institucionales”. Estas subcategorías al igual que la categoría principal, de alguna manera están relacionadas o dependen una de la otra lo cual se irá describiendo conforme se aborde cada uno de estos aspectos.

a) Lógica central

Esquema 22. Subcategoría: Lógica central



Fuente: Elaboración propia

Lógica central. Esta subcategoría es utilizada porque es la lógica central que en cada organización se presenta y "están fundamentadas simbólicamente, estructuradas organizativamente, defendidas políticamente y restringidas técnica y materialmente, y por lo tanto tienen límites históricos específicos" (Friedland & Alford, 1991, pp. 248-249). La lógica central se pone a disposición de los individuos y organizaciones para que las utilicen y además aprovechen estas contradicciones como base para la acción. A lo largo del estudio se ha podido identificar que la organización bajo estudio cuenta con una lógica que se mantiene cómo lógica central y aunque por momentos en la historia de la organización, esta pierde fuerza, nunca ha desaparecido, es la lógica social, es por ello que en ámbito de las subcategorías, no solo se identificó la subcategoría de "lógica social" sino que esta da origen a la subcategoría "lógica central".

Las dos subcategorías "lógica social" y "lógica central", son de suma importancia y van de la mano para comprender el fenómeno de estudio porque la lógica social es la que da sentido, identidad, reconocimiento y permite mantener a la organización que se estudia, dentro del rubro de las organizaciones de la sociedad civil; si esta organización decidiera dejar de lado esta lógica, entonces sería otro tipo de organización, pero no una organización de la sociedad civil. Es por ello que

esta lógica social, se considera como la lógica central de dicha organización; la que dará fundamento y sentido a través de sus valores para ser utilizados y sirvan como guía para la acción de la organización y sus actores, que de acuerdo a los testimonios narrados en las entrevistas, así es como sucede en “La Estancia”.

Tabla 24. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”	
- Lógica central -	
1:3 in Entrevista P1	tener un lugar donde dormir, un lugar seguro, pues ya hace alguna contribución ¿no? a las personas y a los familiares. De hecho yo creo que los familiares que se quedan en sus Ciudades, en sus lugares de... donde viven, pues están más tranquilos de tener este lugar, porque saben que sus familiares van a llegar a un lugar seguro
1:8 in Entrevista P1	hay apoyo de Gobierno, que nos dan donativos. Bueno, claro, los donativos que dan en especie. Que muchas personas donan ropa, o comida, muebles... todo eso, que son para la venta de garaje
2:16 in Entrevista P2	la principal es por donativos, ya sea por convocatorias, normalmente con Gobierno, alguna Fundación, o alguna empresa que saca alguna convocatoria de algún proyecto o programa, y “La Estancia” participa
2:18 in Entrevista P2	Otras personas daban donativo, porque se les solicitaba vía una carta, ya sea personas directamente o Instituciones. Y está la venta de garaje, que es con todo lo que llega de donativo, son cosas de segunda mano. Era una venta de garaje y lo que se recaudaba era para... normalmente eso era para los tratamientos médicos
2:60 in Entrevista P2	El que a pesar de que no sabemos cuál es el futuro de “La Estancia”, sobrevive. Ahí la lleva... aunque es muy triste de 145 personas que recibían ahora solo sean 15. Pero valoro que a pesar de todo siga dando el servicio a 15 personas, mientras no deje de darlo hay esperanza de que esto siga funcionando porque realmente la labor que hace es importante.
4:2 in Entrevista P4	saber aguantar enfermos, es difícil... se veía gente que hasta daba miedo o tristeza... niños con enfermedades raras, no sé. Se necesitaba mucha paciencia... valor y ganas de trabajar
4:13 in Entrevista P4	¿”La Estancia”?, pos que ayudan a la gente pobre y que le dan techo y comida y que se les ayudan a los de afuera.
5:4 in Entrevista P5	Tiene un impacto positivo por esto que te digo, de que “La Estancia” les da la posibilidad de recuperar la salud.
5:29 in Entrevista P5	la misión siempre se mantuvo, creo que todos los cambios nunca afectaron el que los servicios se dieran de acuerdo a la misión
6:4 in Entrevista P6	El que puedan continuar o terminar un tratamiento o el que puedan recuperarse de alguna enfermedad, es un impacto positivo.
6:6 in Entrevista P6	sabíamos por lo que estaba pasando la gente, ya bastante tienen con los problemas por los que están pasando como para no recibirlos bien
7:3 in Entrevista P7	realiza una contribución en beneficio de la población, ya que, al no contar los pacientes con los recursos económicos “La Estancia” apoya a este sector tan vulnerable brindándoles una estancia donde ellos puedan quedarse para recibir su tratamiento médico, el cual cuenta con camas para su estancia, alimentación, baños

para su aseo personal, además acompañamiento y apoyo económico para sus tratamientos. Gracias a esto, ellos tienen la oportunidad de continuar con su tratamiento sin la angustia de buscar un lugar donde quedarse, más la preocupación que implica el gasto extra de pagar una casa de huéspedes o un hotel.

7:5 in Entrevista P7

los valores son la base de los servicios que se ofrecen en “La Estancia”, sin duda alguna cada uno de los colaboradores brinda su trabajo con la mejor actitud, dando un trato digno y con el firme compromiso de trabajar para ellos, ya que la labor que desempeñamos nos llena de motivación y alegría.

7:6 in Entrevista P7

Existen varias formas de recabar recursos económicos para los beneficiarios. Una de ellas consiste en participar en convocatorias públicas y privadas de empresas e Instituciones de segundo piso que ofrecen recursos económicos para solventar o cubrir una parte de los gastos más fuertes de la institución que serían, los tratamientos médicos, alimentación o el gasto operativo de la institución. La siguiente sería enviando solicitudes a personas físicas y morales solicitando apoyo económico o en especie

8:32 in Entrevista P8

sigue siendo una Institución que ayuda a la gente, aunque sean poquitos los que se reciben y ya no se les da todos los servicios, pero al menos una cama la tienen, y ante lo que están pasando, pues ya es algo tener un lugar donde dormir.

9:34 in Entrevista P9

Tuvo muchos momentos de cambio, pero lo que siempre predominó fue la misión, la misión siempre se ha mantenido intacta

9:37 in Entrevista P9

la misión. Eso es lo que valoro de esa Institución que sin importar quien esté al frente, quienes la estén operando y que esté pasando en el exterior, es una Institución que lleva muchos años operando, de mucha tradición y tiene una función social, que no se puede reemplazar con nada. El que su misión siga intacta y el que siga prestando sus servicios a pesar de las circunstancias, es lo que más valoro.

10:3 in Entrevista P10

“La Estancia” contribuye a atenuar un problema social muy grave que es el de la gente de bajos recursos que se encuentra enferma en el interior del país y no tiene como atender su tratamiento. Entonces sí, considero que “La Estancia” contribuye a mejorar las condiciones de una parte de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 se muestran extractos de las entrevistas que demuestran cuál es la actividad primordial de “La Estancia”, cuál es el objetivo que persigue y a quiénes identifica como sus usuarios, los cuales no son “clientes”, son personas en situación de pobreza y enfermas, estos elementos se insertan en la lógica social, ya que no se busca lucrar con estas actividades y el objetivo de la organización es hacer una contribución social a un sector específico de la sociedad.

realiza una contribución en beneficio de la población, ya que, al no contar los pacientes con los recursos económicos “La Estancia” apoya a este sector tan vulnerable brindándoles una estancia donde ellos puedan quedarse para recibir su tratamiento médico, el cual cuenta con camas para su estancia, alimentación, baños para su aseo personal, además acompañamiento y apoyo económico para sus tratamientos. Gracias a esto, ellos tienen la oportunidad de continuar con su tratamiento sin la angustia de buscar un lugar donde quedarse, más la preocupación que implica el gasto extra de pagar una casa de huéspedes o un hotel.

7:3 in Entrevista P7

sigue siendo una Institución que ayuda a la gente, aunque sean poquitos los que se reciben y ya no se les da todos los servicios, pero al menos una cama la tienen, y ante lo que están pasando, pues ya es algo tener un lugar donde dormir.

8:32 in Entrevista P8

Aunado a estas actividades que demuestran que la lógica social es la lógica central de esta organización, esta idea se refuerza cuando en las narraciones de los entrevistados se deja entrever que no solo la operación de la organización se desprende de esta lógica, sino la parte administrativa y la manera en que la organización busca hacerse de recursos para mantener sus servicios y actividades, pues de acuerdo a estos testimonios la manera en que “La Estancia” busca financiamiento, es a través de la forma más común dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, esto es, por donativos, lo cual refuerza la idea de que en todas las áreas de la organización predomina la lógica central, pues los entrevistados mencionan que la forma en que “La Estancia” consigue financiamiento es a través de donativos en especie y en efectivo. Los donativos en efectivo en su mayoría son por convocatorias de Gobierno, Fundaciones o empresas privadas, entre otras.

Existen varias formas de recabar recursos económicos para los beneficiarios. Una de ellas consiste en participar en convocatorias públicas y privadas de empresas e Instituciones de segundo piso que ofrecen recursos económicos para solventar o cubrir una parte de los gastos más fuertes de la institución que serían, los tratamientos médicos, alimentación o el gasto operativo de la institución. La siguiente sería enviando solicitudes a personas físicas y morales solicitando apoyo económico o en especie

7:6 in Entrevista P7

la principal es por donativos, ya sea por convocatorias, normalmente con Gobierno, alguna Fundación, o alguna empresa que saca alguna convocatoria de algún proyecto o programa, y “La Estancia” participa

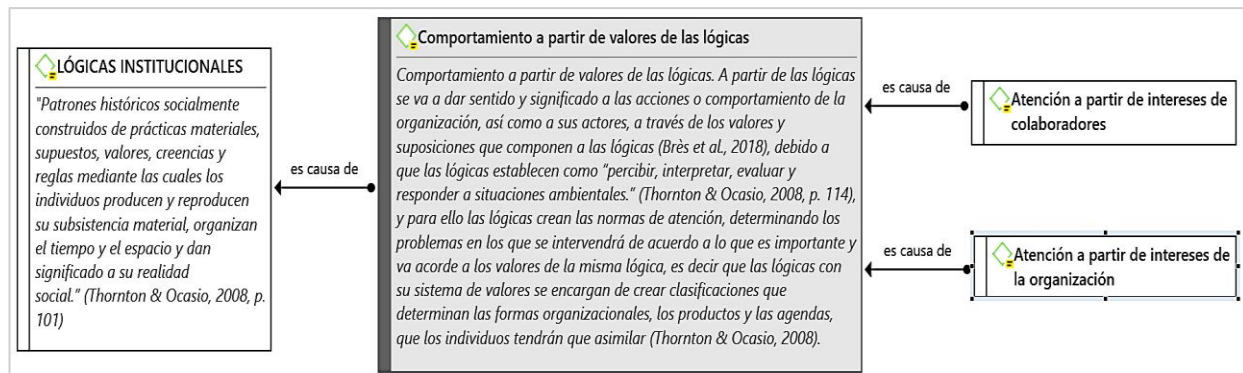
2:16 in Entrevista P2

En consecuencia, la lógica social en “La Estancia”, identificada como la lógica central de esta organización, determina en primer momento todas las actividades, prácticas y agendas desarrolladas por la organización, aunque esto no significa que existan otras lógicas, sin embargo la lógica central es la que le da fundamento, identidad y significado a “La Estancia” dentro del rubro de las organizaciones de la sociedad civil, y por tanto de las instituciones de asistencia privada. Esta lógica ha logrado legitimarse, al grado de lograr el compromiso de sus actores, en mayor o menor medida, no solo para cumplir con la misión de la organización, sino que la asimilen, la resignifiquen y a partir de ello

puedan brindar la atención que requiere cada una de las actividades que se desarrollan en “La Estancia”.

b) Comportamiento a partir de los valores de las lógicas

Esquema 23. Subcategoría: Comportamiento a partir de los valores de las lógicas



Fuente: Elaboración propia

Comportamiento a partir de los valores de las lógicas. Esta subcategoría, se desprende de la categoría central “lógicas institucionales”, que se entiende como los elementos simbólicos y materiales que definen el comportamiento a partir de reglas. La subcategorías “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, es de suma importancia porque a partir de las lógicas se va a dar sentido y significado a las acciones o comportamiento de la organización, así como a sus actores, a través de los valores y suposiciones que componen a las lógicas (Brès et al., 2018), debido a que las lógicas establecen como “percibir, interpretar, evaluar y responder a situaciones ambientales.” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 114), y para ello las lógicas crean las normas de atención, determinando los problemas en los que se intervendrá de acuerdo a lo que es importante y va acorde a los valores de la misma lógica, es decir que las lógicas con su sistema de valores se encargan de crear clasificaciones que determinan las formas organizacionales, los productos y las agendas, que los individuos tendrán que asimilar (Thornton & Ocasio, 2008).

Por consecuencia, de esta subcategoría dependen dos más, estas son: “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización”. La relación con estas dos categorías es importante porque son la base para entender los distintos comportamientos que podemos encontrar no solo en la organización en general, sino en sus diferentes áreas y en los propios actores, ya que ellos pueden tener comportamientos diversos de acuerdo a la lógica a la que estén apegados o los hagan apegarse, es decir, dependiendo de la lógica que predomine en la organización, se desprenden las instrucciones y decisiones de los directivos, que muchas veces el resto de los actores tendrá que asumir, y esto redireccionará el rumbo de la organización, como se muestra en las narraciones de los entrevistados.

Tabla 25. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”	
- Comportamiento a partir de los valores de las lógicas -	
1:18 in Entrevista P1	Pues algunas Hermanas si las tienen, que son las que están aquí en recepción los fines de semana... digo se desesperan mucho, yo creo que por su edad se desesperan mucho al tratar con las personas, o a veces ellas les ponen trabas a las personas para que no se queden. A veces parece que... que no quieren recibir a tantas personas.
1:28 in Entrevista P1	(las Voluntarias), todo el tiempo están como con desconfianza y tras el personal como en una onda de... pues eso, de vigilarlos, de tenerlos más controlados, con los horarios, con el que cumplamos con la jornada, que sí la cumplimos, pero como ellas no están todo el día, nada más están en un par de horas en la mañana y cuando se van... no sé qué idea tengan
1:36 in Entrevista P1	estamos para servirles, apoyarlos en este proceso de la enfermedad. Y yo creo que todos los empleados estamos muy comprometidos con esa idea de ayudarlos
2:44 in Entrevista P2	las Señoras están más preocupadas por la parte contable, que se vean números a favor y no números rojos, porque es verdad que cada año se cerraba en números rojos y había que sacar dinero del fideicomiso para poder cerrar el mes. Están más preocupadas por eso y yo lo entiendo, es una preocupación de dinero pero también creo que se gastan en cosas que no son necesarias y el querer subir las cuotas de recuperación y el no dar el servicio dignamente, no hace la diferencia. Esta cuestión del dinero es terrible porque creo que el Patronato y el supuesto Consejo Directivo, que nunca conocimos ni supimos quiénes son porque nunca los presentaron, solo sabíamos que existían porque están en papel y porque nos decían que exigían ciertas cosas como la reducción de gastos en alimentos para la gente, en salarios, en ayudas, por ejemplo, creo que ellos tenían la labor de conseguir donativos y nunca lo hicieron, o no como lo prometían.
2:47 in Entrevista P2	Ya alguna vez pasó que “un Hospital privado” quiso comprar “La Estancia”, y no pudieron hacerlo porque este terreno no le pertenece a “La Estancia” sino a la “Asociación de Voluntariado”, y yo creo que de ahí surgió... de ahí vinieron los problemas... Cuando alguien les metió la idea de que este lugar se podía vender... Las Señoras se emocionaron y crearon el Consejo Directivo, metieron un empresario, y fue a partir

de ahí que tuvieron la idea de que este lugar podía ser más rentable, es la impresión que me da. A partir de ahí, todo cambió. De ser una cuestión asistencial, amorosa, muy comprensiva y entregada no solo hacia los beneficiarios sino entre los empleados, cambió radicalmente, cambió el trato, la cosa se puso tensa, metieron una Directora y creo que fue a partir de eso. Creo que es un problema que enfrenta “La Estancia” muy grave. Siento que lo quieren desaparecer, si logra sobrevivir y que no lo conviertan en un hotel o un hostel... ese es un gran obstáculo.

2:51 in Entrevista P2

Claro que se quedaba una parte para la venta de bazar, pero no era una venta como ahora, que no quieren que nada se les escape porque todo se tiene que vender, si los mismos “beneficiarios” quieren o necesitan algo, lo tiene que comprar. Algo que llega donado lo tienen que comprar y antes se les regalaba, como ropa, un suéter

2:53 in Entrevista P2

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

3:8 in Entrevista P3

tal vez alguna, porque si les interesan los enfermos si no, pues no estuvieran ahí, eso pienso yo, pero pues te diré que las Señoras solo mandan... muchas veces no de buen modo con los que trabajábamos y los enfermitos... y creo conseguían dinero y donaciones, ellas organizan, digamos que cada quien su trabajo.

3:11 in Entrevista P3

aunque muchas veces se quejan porque piensan que hay muchos gastos y algunas cosas no se hacen como creen ellas mejor, pero la realidad es que ellas no metían las manos con los enfermos y muchas veces eran ignorantes de la real situación de los enfermos y sus parientes.

3:20 in Entrevista P3

creo que todos estábamos con orgullo del trabajo que hacíamos porque apoyábamos a la gente enferma necesitada

3:36 in Entrevista P3

los empleados... aunque a veces no nos llevábamos bien... pues trabajábamos juntos para ayudar a los que pedían los servicios, eso es bueno... que se veían todos los problemas que tiene la gente enferma: sus medicinas, sus pasajes, sus familiares, su limpieza..., su comida... Si yo creo que eso es muy bueno, es una ayuda real

5:12 in Entrevista P5

Ellas (Voluntarias) vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”.

5:18 in Entrevista P5

Las Señoras siempre dejaron claro que ellas eran las jefas, había que obedecerlas sin contradecir nada, así fuera con cosas que no iban de acuerdo a “La Estancia”, pero como había que obedecer.

5:19 in Entrevista P5

les daba asco tocar a la gente, o si había donativos que llegaban, y ellos querían o necesitaban algo, se los vendían, o había algunas que decían que los “beneficiarios” tenían dinero, que había que cobrarles más, que todo lo querían regalado, y así había muchas cosas.

5:22 in Entrevista P5

No importa que hagan para conseguir fondos, si siguen gastando en cosas que no tiene sentido, en vez de destinarlo a lo que es importante como la comida y los medicamentos, pues nunca va a haber recursos suficientes.

6:17 in Entrevista P6

Había unas muy amables y de verdad están ahí para apoyarlos, aunque sea para escucharlos, que es lo que hacía la mayoría de las Señoras, otras les llevaban cosas que necesitan, esas son pocas pero las hay, (ríe). Y estaban las otras que no se involucran con ellos, más bien estaban en oficinas.

6:18 in Entrevista P6

sabíamos que hay un Consejo de empresarios, que esos ni los conocimos y mucho menos trataron con la gente, pero eran los que decían como hacer las cosas y que redujeron mucho los apoyos a la gente. Había veces que solo podía dar medicamento donado porque ya no autorizaban que se comprara.

6:25 in Entrevista P6

Con las Señoras había que estar al margen y cumplir las órdenes... aunque a veces se contradecían entre ellas o se duplicaban las tareas, pero había que hacerlas

6:43 in Entrevista P6

es fuerte pero, no sé, tal vez el que las Señoras que dirigen “La Estancia” no fueron congruentes con lo que predicaban, el ser católicas al extremo con lo que hacían, sobre todo el trato que le daban a los que trabajamos ahí, y el que no valoraran el trabajo que hacíamos, el que creían que no trabajamos cuando, realmente nunca se dieron el tiempo de conocer lo que hacíamos y cómo lo hacíamos. Hablaban de ayudar a los demás con buen trato, pero no lo hacían con sus empleados

7:7 in Entrevista P7

una de las características más importantes para trabajar en una Institución es tener compromiso, pasión y dedicación por lo que realizas en tu área de trabajo, esto te permite desarrollarte a nivel profesional y a nivel emocional ya que esto te llena de satisfacción el saber que cada logro ya sea poco o mucho es para contribuir para ellos y servir lo mejor posible a la causa.

7:10 in Entrevista P7

una parte del voluntariado está comprometido con la labor que se realiza en pro de los pacientes, pero otra parte de ellas ven a la Institución como si fuera de su propiedad y se sienten dueñas, no solo de la institución también del personal.

8:28 in Entrevista P8

empezamos a trabajar con miedo y dejamos de hacer muchas cosas que hacíamos sin cobrar, más bien lo hacíamos por gusto y por ayudar, pero como todo era tomado a mal, dejamos de hacer muchas cosas

8:30 in Entrevista P8

los asuntos de dinero hicieron que todo cambiara, todo era tenso, con desconfianza y hasta los servicios ya son menos y nos decían que trabajáramos con lo que había. Yo digo que todo eso si perjudica mucho a “La Estancia” porque se pierde la calidad y hasta el sentido, porque si no ayudamos a la gente, entonces para qué está “La Estancia” ¿No?

9:14 in Entrevista P9

era requisito para poder desempeñar sus actividades, sobre todo porque el personal es el que estaba en contacto directo con los “beneficiarios”. Cuando se contrataba al personal, además de que se buscaban estas características en el proceso de selección, una vez que se integraban al equipo de trabajo, se les platicaba un poco qué es a lo que se iban a enfrentar y qué es lo que se esperaba de ellos, por lo que se esperaba que en todo momento fueran muy sensibles a la causa de “La Estancia”, y eso hacía que desarrollaran estas características pero que además se identificaran con ellas.

9:23 in Entrevista P9

El personal era pieza clave para el funcionamiento de “La Estancia”, ya que eran los que operaban toda la Institución, claro con el apoyo y respaldo de las Voluntarias y de las Hermanas, pero considero que tenían plena conciencia de la responsabilidad y compromiso de atender y servir a los enfermos y sus familiares, al grado de tener que dar un esfuerzo extra todos los días si era necesario, con tal de cumplir con el objetivo de “La Estancia”.

9:37 in Entrevista P9

la misión. Eso es lo que valoro de esa Institución que sin importar quien esté al frente, quienes la estén operando y que esté pasando en el exterior, es una Institución que lleva muchos años operando, de mucha tradición y tiene una función social, que no se puede reemplazar con nada. El que su misión siga intacta y el que siga prestando sus servicios a pesar de las circunstancias, es lo que más valoro.

10:20 in Entrevista P10

Como todos, los empleados de repente se centraban en situaciones conflictivas entre ellos o con las Hermanas o las Voluntarias, pero siempre se imponía la razón y el bienestar de los “beneficiarios”.

10:32 in Entrevista P10

los valores de servicio, amor, esperanza y compromiso con los que opera la Institución sea cual sea la situación interna o externa. Siempre he pensado que la labor que desempeña “La Estancia” llena de

Una vez que se ha determinado que en este estudio se han localizado tres distintas lógicas institucionales conviviendo en “La Estancia”, es importante mencionar que dichas lógicas de acuerdo a los valores que emanan de su naturaleza, van a establecer ciertas normas o categorías en el actuar de la organización y sus actores, esto significa que a partir de las lógicas se va a establecer cómo se actuará en la cotidianidad, se va a determinar qué es importante, qué se determinará como prioridad, qué es importante atender y qué no será importante atender, esto significa que van a marcar ciertas características que toda persona involucrada con la organización debe seguir para darle continuidad a los objetivos que persigue cada lógica. Esta forma de actuar que marca la lógica, no significa que no se pueda mezclar con otras formas de comportamientos u objetivos que se desprendan de otras lógicas institucionales.

Esta mezcla de lógicas al interior de una organización va a dar origen y sentido en esta sección del trabajo a diversas categorías y subcategorías que fueron abordadas anteriormente como: “organizaciones híbridas”; “híbridos disidentes” e “integración/diferenciación de lógicas”. Para este trabajo de investigación es relevante tener en cuenta que todas las categorías y subcategorías que nacen de este estudio de alguna manera están relacionadas y se convierten en un todo para comprender el fenómeno que se estudia. Para comprender que, para la organización y sus actores, cada lógica significa una forma de realizar sus actividades y la forma de lograr el objetivo de la organización, es importante retomar otras subcategorías, como son: “lógica social”, “lógica burocrática” y “lógica económica”.

En la lógica social, de acuerdo a esta subcategoría, los valores que predominan son: el sentido de ayuda, mística, reciprocidad, solidaridad social, asistencialismo, compromiso, reivindicación social, bienestar social y colectivo, servicio al interés público, satisfacción de necesidades, actividades asociadas con valores de uso no monetario, rechazo a los valores del sector empresarial, servicio voluntario, sin ánimos de lucrar y rechazo al beneficio propio (Reygadas, 1998; 2015; Ablanedo, 2009;). Los valores propios de la

lógica social son mencionados en las narraciones de los entrevistados, sobre todo cuando se hace referencia al comportamiento que cada uno de los actores asume al interior de “La Estancia”, lo que determina cómo cada persona desempeña sus funciones y el grado en que se compromete para dar de manera implícita continuidad a la lógica. Ejemplo de esta subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” desde la lógica social, es cuando en las entrevistas se menciona que tanto el personal remunerado, casi en su mayoría, y las Voluntarias que pertenecen al área operativa, están orgullosos y comprometidos con la idea de ayudar, con todo lo que este en sus manos, a los pacientes y beneficiarios que atiende la organización.

creo que todos estábamos con orgullo del trabajo que hacíamos porque apoyábamos a la gente enferma necesitada
3:20 in Entrevista P3

los empleados...aunque a veces no nos llevábamos bien...pues trabajábamos juntos para ayudar a los que pedían los servicios, eso es bueno... que se veían todos los problemas que tiene la gente enferma: sus medicinas, sus pasajes, sus familiares, su limpieza..., su comida... Si yo creo que eso es muy bueno, es una ayuda real
3:36 in Entrevista P3

una parte del voluntariado está comprometido con la labor que se realiza en pro de los pacientes, pero otra parte de ellas ven a la Institución como si fuera de su propiedad
7:10 in Entrevista P7

la misión. Eso es lo que valoro de esa Institución que sin importar quien esté al frente, quienes la estén operando y que esté pasando en el exterior, es una Institución que lleva muchos años operando, de mucha tradición y tiene una función social, que no se puede reemplazar con nada. El que su misión siga intacta y el que siga prestando sus servicios a pesar de las circunstancias, es lo que más valoro.
9:37 in Entrevista P9

Un elemento que llama la atención, es que el personal remunerado de “La Estancia” no solo a lo largo del tiempo y conforme va desarrollando sus funciones y cubre las expectativas que se espera como trabajador de la organización, se va apegando a los valores que le indicaron debía apegarse para cumplir con el objeto social de “La Estancia”, sino que, desde el proceso de selección de este personal se busca que tenga características similares al compromiso social que persigue la organización, es por ello que uno de los elementos más fuertes y con mayor experiencia y no por menos, años de trabajo en la organización, es el personal operativo y administrativo que trabaja bajo la modalidad de remuneración, siendo este personal uno de los pilares más fuertes para darle continuidad a esta lógica, por lo cual es un elemento primordial a considerar en la

subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” desde la lógica social.

era requisito para poder desempeñar sus actividades, sobre todo porque el personal es el que estaba en contacto directo con los “beneficiarios”. Cuando se contrataba al personal, además de que se buscaban estas características en el proceso de selección, una vez que se integraban al equipo de trabajo, se les platicaba un poco qué es a lo que se iban a enfrentar y qué es lo que se esperaba de ellos, por lo que se esperaba que en todo momento fueran muy sensibles a la causa de “La Estancia”, y eso hacía que desarrollaran estas características pero que además se identificaran con ellas.

9:14 in Entrevista P9

El personal era pieza clave para el funcionamiento de “La Estancia”, ya que eran los que operaban toda la Institución, claro con el apoyo y respaldo de las Voluntarias y de las Hermanas, pero considero que tenían plena conciencia de la responsabilidad y compromiso de atender y servir a los enfermos y sus familiares, al grado de tener que dar un esfuerzo extra todos los días si era necesario, con tal de cumplir con el objetivo de “La Estancia”.

9:23 in Entrevista P9

los valores de servicio, amor, esperanza y compromiso con los que opera la Institución sea cual sea la situación interna o externa. Siempre he pensado que la labor que desempeña “La Estancia” llena de satisfacción a todos los participantes: Patronato, directivos, Hermanas, Voluntarias, empleados y beneficiarios.

10:32 in Entrevista P10

En la lógica burocrática, de acuerdo a esta subcategoría, los valores que predominan son la “racionalización y la regulación de la actividad humana por jerarquías legales y burocráticas” (Friedland & Alford, 1991, p. 248). Los valores propios de esta lógica son mencionadas en las entrevistas, cuando hacen referencia al comportamiento de los actores anteponiendo la racionalidad sobre todo respecto a la jerarquía que ocupan algunas personas de “La Estancia” y como a partir de ello se manejan en la organización y con sus beneficiarios, y en la forma en la que desarrollan sus funciones, ejemplo de esto, es cuando en las narraciones se menciona que el trato hacia los beneficiarios por parte de un sector de los actores de “La Estancia” no es amable, e incluso se mencionan aspectos fuertes como el de discriminación, aunque no es el grueso de las personas que colaboran en la organización, de acuerdo a las narraciones de las entrevistas en la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” desde la lógica burocrática.

Pues algunas Hermanas si las tienen, que son las que están aquí en recepción los fines de semana... digo se desesperan mucho, yo creo que por su edad se desesperan mucho al tratar con las personas, o a veces ellas les ponen trabas a las personas para que no se queden. A veces parece que... que no quieren recibir a tantas personas.

1:18 in Entrevista P1

les daba asco tocar a la gente, o si había donativos que llegaban, y ellos querían o necesitaban algo, se los vendían, o había algunas que decían que los “beneficiarios” tenían dinero, que había que cobrarles más, que todo lo querían regalado, y así había muchas cosas.

5:19 in Entrevista P5

tal vez alguna, porque si les interesan los enfermos si no, pues no estuvieran ahí, eso pienso yo, pero pues te diré que las Señoras solo mandan... muchas veces no de buen modo con los que trabajábamos y los enfermitos... y creo conseguían dinero y donaciones, ellas organizan, digamos que cada quien su trabajo.

3:8 in Entrevista P3

Otro aspecto que se desprende de la lógica burocrática respecto a la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, es la manera en que las indicaciones de los directivos en ocasiones se contradicen respecto a la operación de “La Estancia” o se duplican las actividades, sin embargo, se menciona en las narraciones que había que cumplir con todas las indicaciones, lo cual habla de comportamiento burocrático que lleva tiempo, y ante la inmediatez, en muchas ocasiones un sector de las personas que colaboran en la organización tienen que actuar de forma paralela ante dichas instrucciones, lo que genera conflictos o desconfianza entre los grupos de actores de la organización.

Las Señoras siempre dejaron claro que ellas eran las jefas, había que obedecerlas sin contradecir nada, así fuera con cosas que no iban de acuerdo a “La Estancia”, pero como había que obedecer.

5:18 in Entrevista P5

Con las Señoras había que estar al margen y cumplir las órdenes... aunque a veces se contradecían entre ellas o se duplicaban las tareas, pero había que hacerlas

6:25 in Entrevista P6

empezamos a trabajar con miedo y dejamos de hacer muchas cosas que hacíamos sin cobrar, más bien lo hacíamos por gusto y por ayudar, pero como todo era tomado a mal, dejamos de hacer muchas cosas

8:28 in Entrevista P8

Un aspecto a considerar de la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, es el comportamiento por parte del sector directivo al dirigirse al resto del personal, en el que haciendo referencia a las entrevistas se menciona el querer tener un control absoluto de las funciones que el personal debía realizar como parte de sus actividades, sin tener un poco de flexibilidad, lo cual, al parecer es un tanto contradictorio, ya que las funciones del personal operativo tienen que ver con la atención directa de los beneficiarios, lo cual implica atender situaciones imprevistas y ante estas situaciones el personal debe responder, sin dejar de atender a los beneficiarios.

(las Voluntarias), todo el tiempo están como con desconfianza y tras el personal como en una onda de... pues eso, de vigilarlos, de tenerlos más controlados, con los horarios, con el que cumplamos con la jornada, que sí la cumplimos, pero como ellas no están todo el día, nada más están en un par de horas en la mañana y cuando se van... no sé qué idea tengan

1:28 in Entrevista P1

es fuerte pero, no sé, tal vez el que las Señoras que dirigen “La Estancia” no fueron congruentes con lo que predicaban, el ser católicas al extremo con lo que hacían, sobre todo el trato que le daban a los que trabajamos ahí, y el que no valoraran el trabajo que hacíamos, el que creían que no trabajamos cuando, realmente nunca se dieron el tiempo de conocer lo que hacíamos y cómo lo hacíamos. Hablaban de ayudar a los demás con buen trato, pero no lo hacían con sus empleados

6:43 in Entrevista P6

una parte del voluntariado está comprometido con la labor que se realiza en pro de los pacientes, pero otra parte de ellas ven a la Institución como si fuera de su propiedad y se sienten dueñas, no solo de la institución también del personal.

7:10 in Entrevista P7

En la lógica económica, de acuerdo a esta subcategoría, los valores que predominan son aquellos que buscan encaminar las acciones, el comportamiento y los objetivos de las organizaciones y sus actores bajo el razonamiento fundamentado en la competencia, la productividad, la rentabilidad y la eficiencia (Varela, 2015). Los valores propios de esta lógica son mencionados en las entrevistas, cuando hacen referencia al comportamiento de los actores de “La Estancia” que es reflejo de la búsqueda de ahorro en los gastos, aunque esto lleve por consecuencia la reducción de los servicios, así como disminuir la cantidad de beneficiarios que recibe la organización aunado a la situación de la pandemia, pero más allá de estas acciones como organización, el trato hacia los beneficiarios también cambió según se relata en las entrevistas.

Claro que se quedaba una parte para la venta de bazar, pero no era una venta como ahora, que no quieren que nada se les escape porque todo se tiene que vender, si los mismos “beneficiarios” quieren o necesitan algo, lo tiene que comprar. Algo que llega donado lo tienen que comprar y antes se les regalaba, como ropa, un suéter

2:51 in Entrevista P2

sabíamos que hay un Consejo de empresarios, que esos ni los conocimos y mucho menos trataron con la gente, pero eran los que decían como hacer las cosas y que redujeron mucho los apoyos a la gente. Había veces que solo podía dar medicamento donado porque ya no autorizaban que se comprara.

6:18 in Entrevista P6

los asuntos de dinero hicieron que todo cambiara, todo era tenso, con desconfianza y hasta los servicios ya son menos y nos decían que trabajáramos con lo que había. Yo digo que todo eso si perjudica mucho a “La Estancia” porque se pierde la calidad y hasta el sentido, porque si no ayudamos a la gente, entonces para qué está “La Estancia” ¿No?

8:30 in Entrevista P8

La decisión contradictoria como organización de ahorrar en medicamentos por ejemplo, pero contratar servicios de empresas, que según se relata en las entrevistas son innecesarias como el cambio de piso en toda la organización, es un comportamiento que la organización y los actores de puestos directivos han tomado y llevado a cabo según relatan las entrevistas.

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:53 in Entrevista P2

No importa que hagan para conseguir fondos, si siguen gastando en cosas que no tiene sentido, en vez de destinarlo a lo que es importante como la comida y los medicamentos, pues nunca va a haber recursos suficientes.

5:22 in Entrevista P5

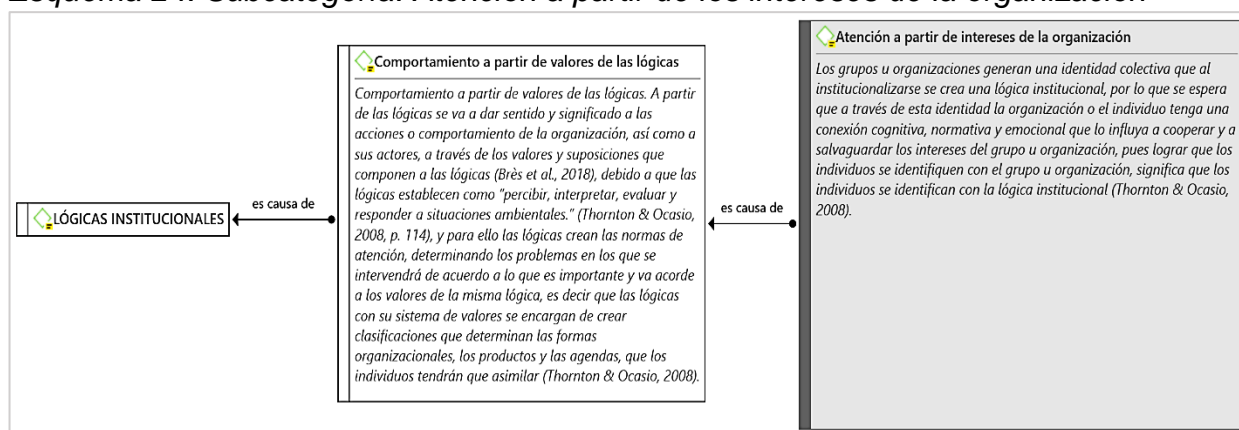
En conclusión, “La Estancia” como organización rige su comportamiento, actividades, servicio, misión y objetivo bajo los valores de la lógica social, y lo mismo sucede con la imagen que maneja hacia el exterior. No obstante, al interior de la organización como ya se ha mencionado, existen otras lógicas, específicamente la lógica burocrática y la lógica económica que se han adoptado en algunas áreas de la organización y a las que algunos actores se apegan a partir de sus intereses personales, que también van a influir en el comportamiento que adoptan en “La Estancia”.

Existen personas como el personal remunerado, que comulga con la lógica social, al grado de que estas personas se han convertido en pieza clave de “La Estancia” para darle continuidad a la lógica social, por lo que su comportamiento en la organización y con los beneficiarios que reciben el servicio de la organización, se desprenden de esta lógica. Pero también existen personas como el Voluntariado que opera en el área administrativa y las personas que también colaboran de forma voluntaria pero como personal externo a la organización y que actualmente también desarrollan la función de asesores y ocupan un lugar en el Patronato, tienen un apego muy fuerte por la lógica económica, por lo que el comportamiento que adoptan se rige por el interés de

salvaguardar los fondos y todo tipo de recursos con los que cuenta “La Estancia”, debido a que su prioridad es lograr que la organización siga brindando sus servicios y sobrevivir en el tiempo, por lo que han reducido los servicios en cantidad y calidad, aunque también han encontrado la manera de anteponer sus intereses personales.

c) Atención a partir de intereses de la organización

Esquema 24. Subcategoría: Atención a partir de los intereses de la organización



Fuente: Elaboración propia

Atención a partir de los intereses de la organización. Esta subcategoría es de suma importancia para identificar cómo a partir del contexto la organización bajo estudio ha hecho algunas modificaciones a su forma de atención de acuerdo a los requerimientos del contexto y de los dirigentes de la misma organización, generando por tanto, la adaptación de lógicas con la intención de mantenerse vigente. La forma en la que logra esto es a partir de generar una identidad colectiva que al institucionalizarse se crea una lógica institucional, por lo que se espera que a través de esta identidad el individuo tenga una conexión cognitiva, normativa y emocional que lo influya a cooperar y a salvaguardar los intereses del grupo u organización, pues lograr que los individuos se identifiquen con el grupo u organización, significa que los individuos se identifican con la lógica institucional (Thornton & Ocasio, 2008), por lo que harán lo posible por preservar y dar

continuidad a los valores y objetivos de la lógica vigente, reflejándose por tanto en la forma de atención de la organización.

Esta subcategoría “atención a partir de los intereses de la organización” guarda estrecha relación con la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, debido a que la forma de atención de la organización tendrá que adaptarse según la lógica que determine el comportamiento de dicha organización, como se observa en las entrevistas.

Tabla 26. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”	
- Atención a partir de los interés de la organización -	
1:22 in Entrevista P1	la verdad es que las que están a la cabeza... pues son buenas personas, pero no sé si ayudan mucho, no lo sé. Sé que dirigen el lugar y que tienen un carácter medio difícil, aunque son buenas personas, pero no sé hacia donde lo quieren llevar, hacia donde lo quieren dirigir. La verdad es que no tengo clara esa idea, porque no tratan mucho con las personas, algunas sí, de vez en cuando algunas que están en el Patronato llegan a tratar con alguna persona que desde aquí les canalizamos o les decimos que tienen alguna necesidad y a veces les ayudan directamente.
1:42 in Entrevista P1	hay veces que ni siquiera vemos a las Señoras. Que también pasa mucho eso, luego ellas vienen y si se necesita algo, a veces no están, están de viaje... y luego uno tiene que resolver como puede, uno ya tiene tantos años de experiencia que uno resuelve, a veces se enojan porque uno resuelve, pero bueno, las personas no pueden esperar
1:43 in Entrevista P1	El principal problema es esto de la pandemia, que no se puede recibir a la personas y pues casi no hay dinero, los sueldos se siguen pagando en porcentaje, no nos han pagado al 100%. Nada más eso, yo creo que esos son los principales problemas que se enfrentan, que no hay dinero y las necesidades siguen.
2:29 in Entrevista P2	existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo , muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos
3:4 in Entrevista P3	es bueno, para este tipo de gente, sobre todo porque con la ayuda que se les da pues pueden asistir a sus citas y tratamientos, inclusive operaciones y a algunos se les da dinero para sus medicinas, muy positivo para ellos. Y la comida y cuarto, el baño es muy importante.
3:28 in Entrevista P3	lo primero que haría es pedirles a los empleados que opinaran cómo mejorar el servicio a los enfermitos... y sus familiares. Para empezar... haría una junta con todos para que nos lleváramos mejor y que todos supiéramos que hace cada uno de los otros y que todos supieran que va a pasar en un año... y que el trabajo durara, así se trabajaría mejor... ¿Cómo decirte.....? Como dicen hacer equipo y ponerse de acuerdo en qué se va hacer... eeh claro, cada quien platicaría de cómo hace su trabajo y qué es lo que quiere de los otros para mejorar
4:7 in Entrevista P4	

como todas teníamos que estar con los “beneficiarios”, entonces a veces las muchachas como que discutían con las hermanas porque... bueno, es que a veces las Hermanas se pasaban de regañonas con las gentes y pues tampoco

4:8 in Entrevista P4

les gustaba su trabajo y ayudar a la gente enferma, y hacían todo lo que podían para hacer su trabajo... Lo que decían es que era un buen lugar para trabajar, aunque no nos pagaban mucho, les gusta ayudar a la gente.

5:5 in Entrevista P5

en todas las actividades y servicios de “La Estancia” están presentes los valores, sobre todo porque así actúan las personas que están en cada área y que son los que atienden a los “beneficiarios”

6:35 in Entrevista P6

vino un cambio más fuerte, que creo que ese cambio fue el que hizo que las cosas se pusieran tensas y se rompiera la cordialidad entre los compañeros y sobre todo entre las Señoras y los empleados. Ese cambio fue cuando trajeron al de finanzas del “Hospital”, hubo muchos cambios con él, empezando porque recortaron las ayudas a la gente y cada día bajaron más, hasta lo último, que las ayudas

6:36 in Entrevista P6

Esta persona del Hospital aunque nunca vino ni la conocimos era muy importante para las Señoras y se hacía lo que él decía, al grado de que “La Estancia” solo se quedó con una persona de los trabajadores originales y dos o tres más nuevos. El recorte fue en todos los sentidos, bueno es que hay que sumarle lo de la pandemia, pero actualmente solo se reciben 15 personas de las 145 que se recibían, la calidad de la comida bajó mucho, las ayudas también. Se puede decir que ahora solo se les da el hospedaje y ya.

7:3 in Entrevista P7

realiza una contribución en beneficio de la población, ya que, al no contar los pacientes con los recursos económicos “La Estancia” apoya a este sector tan vulnerable brindándoles una estancia donde ellos puedan quedarse para recibir su tratamiento médico, el cual cuenta con camas para su estancia, alimentación, baños para su aseo personal, además acompañamiento y apoyo económico para sus tratamientos. Gracias a esto, ellos tienen la oportunidad de continuar con su tratamiento sin la angustia de buscar un lugar donde quedarse, más la preocupación que implica el gasto extra de pagar una casa de huéspedes o un hotel.

7:22 in Entrevista P7

la problemática que se enfrentara “La Estancia” es que cada día hay más personas que requieren de atención médica, y por tal motivo de un lugar donde ellos puedan tener una estancia. Además hay más Instituciones de diferentes rubros que compiten por ganar alguna convocatoria en la cual se obtengan los recursos económicos

8:30 in Entrevista P8

los asuntos de dinero hicieron que todo cambiara, todo era tenso, con desconfianza y hasta los servicios ya son menos y nos decían que trabajáramos con lo que había. Yo digo que todo eso si perjudica mucho a “La Estancia” porque se pierde la calidad y hasta el sentido, porque si no ayudamos a la gente, entonces para qué está “La Estancia” ¿No?

9:5 in Entrevista P9

“La Estancia” lo que les proporciona no solo es el hospedaje, lo que realmente les brinda es una esperanza de vida.

9:8 in Entrevista P9

Al ser una Institución de asistencia, está diseñada no solo para servir a las personas que lo necesitan, sino para que cada actividad lleve este enfoque

9:29 in Entrevista P9

un modelo de dirección siempre con la mira a cumplir el objeto social de la Institución, o sea, sin perder la parte social por la cual fue creada “La Estancia”. Una dirección que contribuya, respalde y encamine la operación y la administración de “La Estancia”.

10:19 in Entrevista P10

La actuación de los empleados con los “beneficiarios” era impecable y en todo momento los empleados aplicaban los valores de la Institución. Hacían lo posible y muchas veces hasta lo que se antoja imposible por llevar a cabo su labor. Como todos, los empleados de repente se centraban en situaciones conflictivas entre ellos o con las Hermanas o las Voluntarias, pero siempre se imponía la razón y el bienestar de los “beneficiarios”.

10:24 in Entrevista P10

Ha habido la necesidad por ejemplo, de cambiar la conformación del Patronato, permitiendo la entrada de hombres, aunque en su fundación era algo impensable. Se ha tenido que adecuar la modalidad de contratación del personal por medio de outsourcing, lo que generó salida de personal que llevaba mucho tiempo laborando para la Institución, los cambios en la legislación fiscal han generado la búsqueda de nuevas formas de captación de donativos.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 se muestran los testimonios de las personas que hacen referencia a cuál ha sido la dirección que “La Estancia” ha tomado y cuál ha sido la forma de atención a partir de ello. Resalta que aunque la forma de atención ha tenido algunas modificaciones, la base siempre ha sido mantener la misión de la organización, la cual está encaminada a brindar el servicio de hospedaje a personas de bajos recursos y esto no ha cambiado, por lo que puede decirse que la base de esta misión está cimentada en la lógica social, la cual como se acaba de mencionar, no cambió, no así la forma en la que se brinda dicha atención, según los testimonios de los entrevistados.

existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos

2:29 in Entrevista P2

realiza una contribución en beneficio de la población, ya que, al no contar los pacientes con los recursos económicos “La Estancia” apoya a este sector tan vulnerable brindándoles una estancia donde ellos puedan quedarse para recibir su tratamiento médico, el cual cuenta con camas para su estancia, alimentación, baños para su aseo personal, además acompañamiento y apoyo económico para sus tratamientos. Gracias a esto, ellos tienen la oportunidad de continuar con su tratamiento sin la angustia de buscar un lugar donde quedarse, más la preocupación que implica el gasto extra de pagar una casa de huéspedes o un hotel.

7:3 in Entrevista P7

“La Estancia” lo que les proporciona no solo es el hospedaje, lo que realmente les brinda es una esperanza de vida.

9:5 in Entrevista P9

Aunque la misión y la lógica social de la cual se desprende se mantiene, lo que ha cambiado en “La Estancia” es la manera en la que se brindan los servicios a los beneficiarios, pues en las entrevistas se habla de recortes en el número de personas a las que se les brinda el servicio, ya que en algún momento la capacidad era para 145 personas y este número se redujo tan solo a 15 personas. Aunado a la reducción de

beneficiarios que recibe la organización, otro cambio que se identifica en la forma de atención de la organización, es que los directivos de la organización no tienen contacto con los beneficiarios y no se involucran con ellos, al grado de desconocer los casos que se presentan en “La Estancia”, lo cual al parecer, reduce la eficiencia en la atención, ya que, a manera de ejemplo como se menciona en las entrevistas, ante situaciones de emergencia ahora se tiene que consultar a los directivos para poder tomar decisiones y poder resolver las emergencias, cuando anteriormente se resolvía de manera inmediata, lo cual, según las narraciones, ha hecho que la atención en casos de emergencia sea más lenta e incluso burocrática por la búsqueda constante de autorizaciones.

hay veces que ni siquiera vemos a las Señoras. Que también pasa mucho eso, luego ellas vienen y si se necesita algo, a veces no están, están de viaje... y luego uno tiene que resolver como puede, uno ya tiene tantos años de experiencia que uno resuelve, a veces se enojan porque uno resuelve, pero bueno, las personas no pueden esperar

1:42 in Entrevista P1

la verdad es que las que están a la cabeza... pues son buenas personas, pero no sé si ayudan mucho, no lo sé. Sé que dirigen el lugar y que tienen un carácter medio difícil, aunque son buenas personas, pero no sé hacia donde lo quieren llevar, hacia donde lo quieren dirigir. La verdad es que no tengo clara esa idea, porque no tratan mucho con las personas, algunas sí, de vez en cuando algunas que están en el Patronato llegan a tratar con alguna persona que desde aquí les canalizamos o les decimos que tienen alguna necesidad y a veces les ayudan directamente.

1:22 in Entrevista P1

Otro elemento que se identificó en esta subcategoría, es que ante la situación contextual, sobre todo ante el recorte en los apoyos para las OSC por parte de Gobierno, este tipo de organizaciones ha entrado en una competencia por recursos, tal es el caso de “La Estancia” que ha tomado medidas fuertes como recortar el número de personas que puede atender, y ha cambiado la forma de atención hacia estas personas, bajando no solo la cantidad de servicios sino la calidad de los mismos. Por otro lado, estas medidas se han recrudecido ante el enfoque que ha tomado “La Estancia” por parte de sus directivos al adoptar la lógica económica, que busca reducir gastos en todo sentido, aunque para ello tenga que quitar algunos servicios y cambiar la manera en la que brinda atención.

la problemática que se enfrentara “La Estancia” es que cada día hay más personas que requieren de atención médica, y por tal motivo de un lugar donde ellos puedan tener una estancia. Además hay más Instituciones de diferentes rubros que compiten por ganar alguna convocatoria en la cual se obtengan los recursos económicos

7:22 in Entrevista P7

Esta persona del Hospital aunque nunca vino ni la conocimos era muy importante para las Señoras y se hacía lo que él decía, al grado de que “La Estancia” solo se quedó con una persona de los trabajadores originales y dos o tres

más nuevos. El recorte fue en todos los sentidos, bueno es que hay que sumarle lo de la pandemia, pero actualmente solo se reciben 15 personas de las 145 que se recibían, la calidad de la comida bajó mucho, las ayudas también. Se puede decir que ahora solo se les da el hospedaje y ya.

6:36 in Entrevista P6

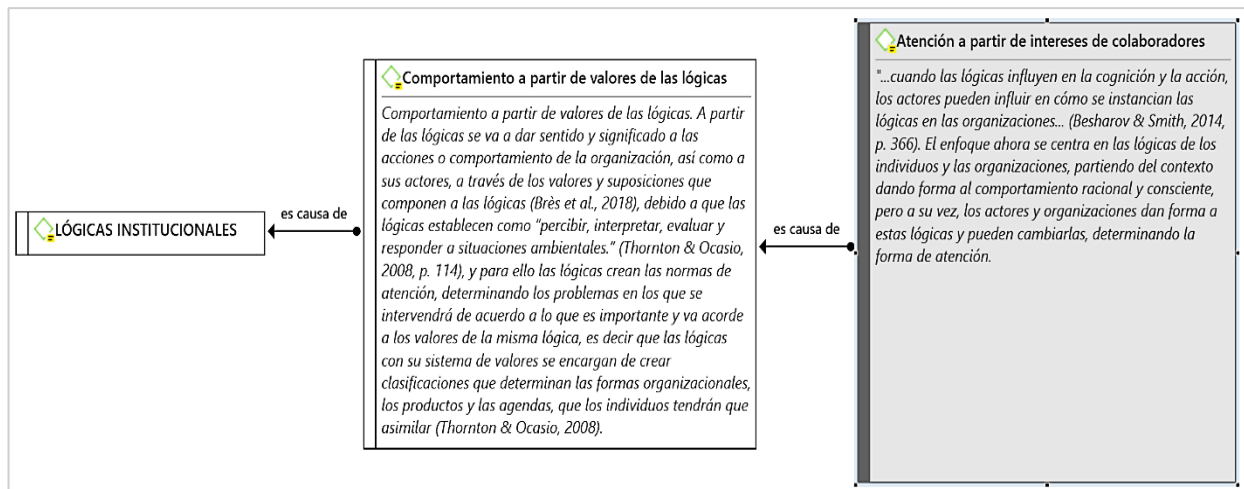
los asuntos de dinero hicieron que todo cambiara, todo era tenso, con desconfianza y hasta los servicios ya son menos y nos decían que trabajáramos con lo que había. Yo digo que todo eso si perjudica mucho a “La Estancia” porque se pierde la calidad y hasta el sentido, porque si no ayudamos a la gente, entonces para qué está “La Estancia” ¿No?

8:30 in Entrevista P8

En conclusión, el interés primordial de “La Estancia” es mantenerse vigente y sobrevivir ante los desafíos del contexto, para brindar apoyo a personas vulnerables de bajos recursos, aunque para ello tenga que valerse de prácticas que en ocasiones se alejan o se mantienen de forma paralela a la lógica central, es decir a la lógica social que la identifica. Es por ello que la forma de atención de “La Estancia” ha sido modificada de acuerdo a los requerimientos del contexto sin perder la base de la misión.

d) Atención a partir de intereses de los colaboradores

Esquema 25. Subcategoría: Atención a partir de los intereses de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Atención a partir de los intereses de los colaboradores. Esta subcategoría se retoma porque es importante comprender que "...cuando las lógicas influyen en la

cognición y la acción, los actores pueden influir en cómo se instancian las lógicas en las organizaciones...” (Besharov & Smith, 2014, p. 366). Aunque el enfoque se centra en las lógicas de las organizaciones -de acuerdo al enfoque de interés en este estudio-, partiendo del contexto, las cuales van dando forma al comportamiento racional y consciente, a su vez, los actores dan forma a estas lógicas y pueden cambiarlas, determinando la forma de atención. Es por ello que esta subcategoría “atención a partir de los intereses de los colaboradores” guarda estrecha relación con la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, debido a que la primera se desprende de la segunda y no se puede comprender una subcategoría sin la otra.

Esta subcategoría “atención a partir de los intereses de los colaboradores”, es importante para este trabajo de investigación porque será de gran utilidad para comprender la forma de atención que brinda la organización partiendo del supuesto, que cada actor de la organización decida apegarse a los valores de alguna de las lógicas que convergen en la organización para desempeñar sus funciones. Aunque cada actor puede sentirse identificado con alguna lógica, es verdad que cada individuo cuenta con su propio sistema de valores que al final determinará la manera en que le da forma a la lógica que mejor le convenga, y esto dará como resultado una manera peculiar de brindar los servicios de la organización y determina la forma de atención.

Tabla 27. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia”	
- Atención a partir de los interés de los colaboradores -	
1:21 in Entrevista P1	El resto de las Señoras, la verdad no sé qué idea tengan porque hay muchas que vienen aquí nada más a vender cosas, hay otras Señoras que vienen a comprar cosas o a llevarse cosas, también hay otras que traen
1:32 in Entrevista P1	las Hermanas están a lo que digan las Señoras. Si las Señoras dicen estas personas no se reciben o algo así... ellas asumen. Entonces, creo que esto lo ven como un lugar donde ellas trabajan y donde viven, sobre todo eso, que tienen... pues aquí un lugar donde viven y no les cuesta nada,
1:63 in Entrevista P1	Siempre la Administradora estaba muy preocupada... ella nos enseñó eso, que nos preocupáramos por los “beneficiarios
2:27 in Entrevista P2	no se involucraban mucho con los beneficiarios, están más en las áreas administrativas o representando a la Institución. Yo creo que la mayoría no tenían esa parte servicial, estaban más... les da cierta posición el estar

en la Institución al ser esposa o familiares de empresarios o funcionarios. El estar en una Institución como esa les da el plus de decir que la esposa está en una organización de la sociedad civil

2:53 in Entrevista P2

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:65 in Entrevista P2

Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes cumples un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas. Pero bueno, no todos tenían esa actitud de servicio.

3:19 in Entrevista P3

las Hermanas querían que todo se haga como ellas dicen y los empleados seguíamos las reglas, entonces a veces es re-difícil convivir con ellas...pero el chiste es que todos hiciéramos nuestro trabajo lo mejor

3:38 in Entrevista P3

es su lugar de trabajo, creo que todos estábamos con orgullo del trabajo que hacíamos porque apoyábamos a la gente enferma necesitada...eeeh... creo que veíamos a “La Estancia” como una muy buena institución para ayudar... y que ayuda a este problema de los enfermos de... enfermedades fuertes... graves, y a sus familiares que los tienen que cuidar.

5:12 in Entrevista P5

Ellas vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”.

6:17 in Entrevista P6

Había unas muy amables y de verdad están ahí para apoyarlos, aunque sea para escucharlos, que es lo que hacía la mayoría de las Señoras, otras les llevaban cosas que necesitan, esas son pocas pero las hay, (ríe). Y estaban las otras que no se involucran con ellos, más bien estaban en oficinas.

6:43 in Entrevista P6

el que no valoraran el trabajo que hacíamos, el que creían que no trabajamos cuando, realmente nunca se dieron el tiempo de conocer lo que hacíamos y cómo lo hacíamos. Hablaban de ayudar a los demás con buen trato, pero no lo hacían con sus empleados

6:45 in Entrevista P6

Creo que era buena. No falta la gente que se quejaba de algún compañero, pero no, al final creo que había muy buena relación porque todos los que trabajábamos ahí lo hacíamos por los “beneficiarios” y lo hacíamos por gusto y hasta comprometidos con la causa.

8:14 in Entrevista P8

(Religiosas) están agradecidas de que aquí se les deje vivir, comer y prácticamente todos sus gastos los paga “La Estancia” y hasta tienen sueldo.

8:35 in Entrevista P8

Yo digo que sí. Así se les da la atención. Porque sabíamos que la gente lo necesita y porque cuando entramos, así nos enseñaron.

¿Quién te enseñó?

Bueno yo cuando entré, estaba una Señora bien buena onda, nada que ver con ahora, y ella y “la Administradora” nos decían como recibir a la gente.

10:10 in Entrevista P10

Las Hermanas son personas que decidieron este camino espiritual, entonces la vocación de servicio lo traen en su labor, en la vida y por supuesto que son amorosas y saben soportar el dolor y ser asertivas cuando se requiere.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27 es una muestra de cómo se da la atención en “La Estancia” a partir de los intereses de los actores que operan esta organización. Es importante mencionar, que de forma general la lógica social se mantiene como un elemento fuerte y arraigado en “La Estancia”, y algunos actores, sobre todo las personas que reciben un salario por su servicio, en su mayoría, han podido empatar con esta lógica, logrando con ello una forma homogénea al momento de brindar la atención y servicios de la organización. Esto contrasta un poco con los intereses personales del resto de los actores que colaboran en la organización, pues según las narraciones de las entrevistas, el resto de los actores –sin la intención de generalizar-, además de congeniar de alguna manera con los valores y objetivos de la lógica social, coexisten con los intereses personales de estos actores, los cuales al parecer, están más apegados a los valores propios de la lógica burocrática y la lógica económica, por ejemplo, el interés de colaborar con “La Estancia” como una forma de cumplir con un convenio y como una forma de corresponsabilidad por recibir un pago por sus servicios, así como la manutención. Otro ejemplo es el poder ayudar a un sector de la sociedad brindando apoyo en “La Estancia”, mientras, al mismo tiempo se puede obtener un beneficio extra, como el contratar servicios a cargo de familiares, reforzando la lógica empresarial, al momento de dar contratos a sus propias empresas.

Ellas vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”.

5:12 in Entrevista P5

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular era proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:53 in Entrevista P2

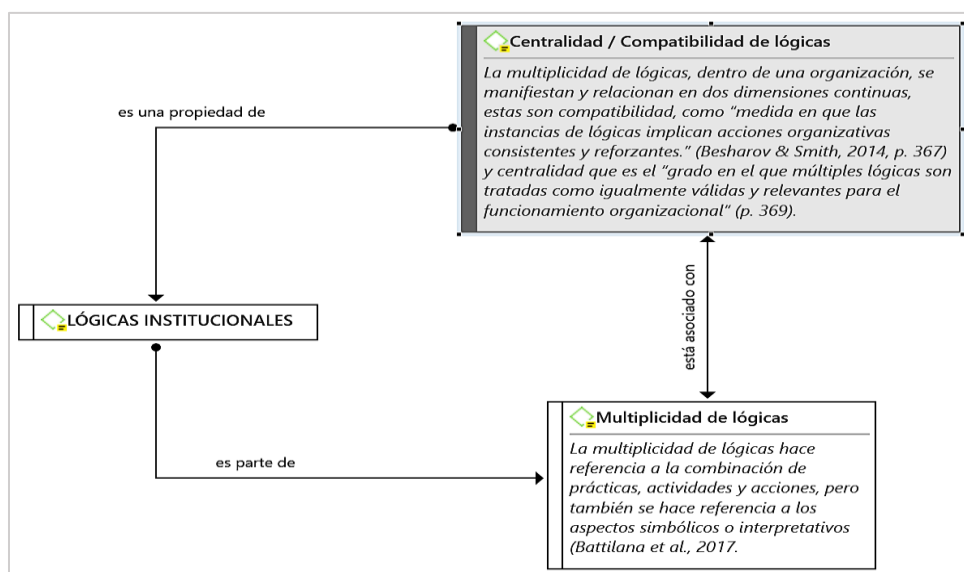
(Religiosas) están agradecidas de que aquí se les deje vivir, comer y prácticamente todos sus gastos los paga “La Estancia” y hasta tienen sueldo.

8:14 in Entrevista P8

En consecuencia, dentro de “La Estancia” existen intereses personales que conviven con los intereses organizacionales. Existen personas que reciben un sueldo por desempeñar ciertas funciones y ese es un interés y motivo para desempeñar sus actividades, pero además existen personas que concuerdan con la lógica social de la organización y bajo esta lógica es que brindan la atención a los beneficiarios de “La Estancia”. En contraparte, existen intereses personales que no se apegan a la lógica social, debido a que sus intereses se apegan más a la lógica económica, aunque no por ello dejan de desarrollar las actividades asignadas, pero a la par desarrollan actividades en beneficio propio, como lo hacen las voluntarias que se asignan contratos con sus propias empresas, o las voluntarias que desarrollan actividades de compra venta de artículos, o por último, bajo el interés de salvaguardar la organización es que los directivos decidieron reducir los servicios y bajar la calidad de los mismos, estos intereses personales, también va a establecer una forma de brindar la atención a los beneficiarios, como por ejemplo, no tratar directamente con ellos o no atender sus necesidades más inmediatas derivadas de la situación de vulnerabilidad que atraviesan.

e) Centralidad/Compatibilidad de lógicas

Esquema 26. Subcategoría: Centralidad/Compatibilidad de lógicas



Fuente: Elaboración propia

Centralidad/Compatibilidad de lógicas. Esta subcategoría se aborda en este estudio debido a que es importante conocer cómo se relacionan y conviven las lógicas institucionales en la práctica. Dicha relación y convivencia coadyuda a entender cómo es que la organización bajo estudio decide operar en la multiplicidad de lógicas, otorgándole a cada lógica más o menos importancia en un momento y espacio específico. A este fenómeno es lo que se denomina compatibilidad o centralidad de lógicas. La compatibilidad es la “medida en que las instancias de lógicas implican acciones organizativas consistentes y reforzantes.” (Besharov & Smith, 2014, p. 367) y centralidad, que es el “grado en el que múltiples lógicas son tratadas como igualmente válidas y relevantes para el funcionamiento organizacional” (p. 369). Por consecuencia, esta compatibilidad y centralidad de lógicas van dando origen a formas organizacionales distintas.

Para ser más específicos, la compatibilidad hace referencia al vínculo entre las diversas lógicas para llegar a los mismos objetivos y metas, respecto a la forma en que deben operar las organizaciones. Mientras que la centralidad hace referencia al grado en que influye la multiplicidad de lógicas en el funcionamiento de las organizaciones, es decir que la centralidad se hace presente cuando la diversidad de lógicas tiene la misma importancia para el funcionamiento de las organizaciones (Besharov & Smith, 2014).

Por tanto, esta subcategoría se hace presente a lo largo de las narraciones de los entrevistados como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 28. Extracto de entrevistas semiestructuradas

Narraciones de los actores de “La Estancia” - Centralidad/Compatibilidad de lógicas -
1:24 in Entrevista P1 a veces no se les ve como el compromiso, a veces sí, son como temporadas. Y también depende quienes estén al frente en el Patronato
2:14 in Entrevista P2 Con amor... bueno sí y no... si existe una parte... Creo que “La Estancia” estaba dividida entre los que realmente tenían el compromiso de servir, de trabajar, se veía que les gustaba su trabajo. Y hablo de todas las personas que cooperan y cooperaban en general, no estoy especificando en alguien. Y existían otros, que estaban para cumplir con una jornada laboral, que estaban por los beneficios que podían sacar de “La Estancia”, pocos o muchos
2:15 in Entrevista P2

Las mismas Señoras que sí... había unas muy cariñosas y comprometidas con los beneficiarios, los visitaban, los ayudaban, al menos platicando. Yo supe de personas, las Señoras, que sí habían apoyado directamente a los “beneficiarios” ya sea con dinero con medicamentos, con ropa, con cositas así. Pero existían otras que no... no... estaban solo por cumplir, es gente que no estaba comprometida, que trataba mal a las personas, gente que... no los discriminaba pero si... los trataba de, no me toques, que asquito, las menos molestias que puedan ser... Y un comentario muy generalizado entre las Hermanas y alguna que otra Señora... es que la gente que recibe el servicio de “La Estancia”, es que son encajosas. No dudo que había gente encajosa, pero no eran mayoría.

2:28 in Entrevista P2

Está dividido, existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos. Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes cumples un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas

2:57 in Entrevista P2

Hubo varios momentos de cambio. Uno fue cuando hubo la propuesta de compra, cuando hicieron el puesto de Directora, cuando trajeron a gente del área de finanzas de un hospital privado al Consejo Directivo, la creación del Consejo Directivo que primero era una persona y luego trajeron varios empresarios y a los esposos de las Señoras. Que los esposos siempre habían estado detrás de ellas asesorando, o con ideas a las esposas, no al Patronato y ese cambio detonó mucha inconformidad con los empleados, trajo consecuencias con la gente porque ya no hubo los mismos apoyos, se fueron reduciendo, también se redujo la calidad de los alimentos, los donativos en especie dejaron de ser directamente para la gente. Creo que ese fue el cambio más grande, el que descubrieron que había la posibilidad de compra.

3:24 in Entrevista P3

A veces era como difícil porque los empleados teníamos cercanía con los enfermos y sabemos cómo funcionan las cosas... y muchas veces las Señoras imponen reglas o formas que no van con lo que es real, con la situación que están pasando los enfermos y sus familias. Pero tratábamos de explicarles y participar... y a veces ya en la realidad las cambiábamos, pues como lo pensábamos era mejor.

5:11 in Entrevista P5

Ellas vienen a cumplir con una posición, con el prestigio que les da el pertenecer a una Institución como esta. Y aquí logran mantenerse ocupadas y hasta logran contratar algunos servicios de las empresas de sus familiares para que vengan a trabajar a “La Estancia”. Pero nada más. Claro que no son todas, hay unas que si están comprometidas y realmente ven por las necesidades de los “beneficiarios”.

5:17 in Entrevista P5

Algunos tenían la idea de que ese era su lugar de trabajo, que tenían que cumplir con sus actividades con la mejor actitud posible, y había otras compañeras que realmente estaban mucho, mucho muy comprometidas y hasta veías como se movían por conseguir recursos, por atender a la gente, por siempre estar al pendiente de lo que necesitaban los “beneficiarios”

6:7 in Entrevista P6

hay personas de todo, hay gente que realmente lo necesita y te dabas cuenta porque eran muy agradecidos y hay otras que nada más iban a ver que sacan, o sea, sí necesitaban el servicio pero querían que se les pague todo y pues tampoco, no hay que abusar. Pero la mayoría si lo necesitaba, entonces había que portarse bien con esa gente.

6:24 in Entrevista P6

es que había de todo... Es que eran muchísimas Señoras y como todas son las jefas, pues obviamente hay unas más buena onda que otras. Las que estaban en las oficinas pues eran más serias, no había mucha relación, todo lo comunicaban a la Directora y ella a veces pasaba la información, pero realmente nunca nos reuníamos con las jefas, ni juntas, ni nada.

7:10 in Entrevista P7

una parte del voluntariado está comprometido con la labor que se realiza en pro de los pacientes, pero otra parte de ellas ven a la Institución como si fuera de su propiedad y se sienten dueñas, no solo de la institución también del personal.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28 se habla sobre la subcategoría “centralidad/compatibilidad de lógicas”, y en estas narraciones se observa que la lógica en la que se sostiene el servicio general de “La Estancia” es inamovible, por lo que se puede definir que esta lógica siempre y en todo momento está presente, si no, la organización desaparecería como se le conoce, es aquí donde la centralidad de la lógica social se hace presente, pero esto no significa que todo el tiempo y en todas sus áreas, así como para todos sus actores, tenga la misma fuerza e importancia, pues recordemos que de acuerdo a las subcategorías antes abordadas, existen intereses más allá de los organizacionales en cada uno de los actores que no necesariamente coinciden con la lógica central, por lo que la forma de comportarse de los actores también va a determinar qué tan fuerte es la compatibilidad de lógicas.

Con amor... bueno sí y no... si existe una parte... Creo que “La Estancia” estaba dividida entre los que realmente tenían el compromiso de servir, de trabajar, se veía que les gustaba su trabajo. Y hablo de todas las personas que cooperan y cooperaban en general, no estoy especificando en alguien. Y existían otros, que estaban para cumplir con una jornada laboral, que estaban por los beneficios que podían sacar de “La Estancia”, pocos o muchos

2:14 in Entrevista P2

Algunos tenían la idea de que ese era su lugar de trabajo, que tenían que cumplir con sus actividades con la mejor actitud posible, y había otras compañeras que realmente estaban mucho, mucho muy comprometidas y hasta veías como se movían por conseguir recursos, por atender a la gente, por siempre estar al pendiente de lo que necesitaban los “beneficiarios”

5:17 in Entrevista P5

Está dividido, existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos. Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes cumples un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas

2:28 in Entrevista P2

Además parece evidente, de acuerdo a las narraciones de los entrevistados, que la propia organización ha adoptado lógicas distintas en cada una de sus áreas, ejemplo de

ello es el área administrativa, específicamente la que ocupa los puestos más altos en la jerarquía de la organización, pues al parecer esta área le da un peso más importante a la lógica económica, presentándose así la compatibilidad de lógicas, lo cual cobra sentido si se piensa que esta área es la que maneja las finanzas de la organización y por tanto su prioridad es lograr que la organización siga brindando sus servicios y sobrevivir en el tiempo, lo cual puede significar que tenga que recortar servicios o actividades para lograrlo, y es en esta área donde parece que la lógica que se mantiene como periférica es la lógica social, haciendo evidente la presencia de la centralidad de lógicas en esta área de la organización, específicamente en el peso e importancia que se le da a la lógica económica.

Hubo varios momentos de cambio. Uno fue cuando hubo la propuesta de compra, cuando hicieron el puesto de Directora, cuando trajeron a gente del área de finanzas de un hospital privado al Consejo Directivo, la creación del Consejo Directivo que primero era una persona y luego trajeron varios empresarios y a los esposos de las Señoras. Que los esposos siempre habían estado detrás de ellas asesorando, o con ideas a las esposas, no al Patronato y ese cambio detonó mucha inconformidad con los empleados, trajo consecuencias con la gente porque ya no hubo los mismos apoyos, se fueron reduciendo, también se redujo la calidad de los alimentos, los donativos en especie dejaron de ser directamente para la gente. Creo que ese fue el cambio más grande, el que descubrieron que había la posibilidad de compra.

2:57 in Entrevista P2

una parte del voluntariado está comprometido con la labor que se realiza en pro de los pacientes, pero otra parte de ellas ven a la Institución como si fuera de su propiedad y se sienten dueñas, no solo de la institución también del personal.

7:10 in Entrevista P7

Por otro lado, existe el área operativa y el área administrativa operada por colaboradores que ocupan el puesto más bajo en la jerarquía de la organización, estos actores no congenian con la lógica económica, dando prioridad a la lógica social, sin embargo, ellos reconocen que los recursos existentes en “La Estancia” son insuficientes para atender a los beneficiarios, no obstante estos colaboradores muestran un rechazo por la lógica económica dejándola un tanto relegada u operando de forma periférica.

En ambos ejemplos se reconoce, aunque no se menciona, que la lógica burocrática siempre en la historia de la organización se ha mantenido periférica y sobre todo, se hace más visible en la actitud que toman ciertos actores sobre todo porque no se involucran y en ocasiones hasta desconocen a sus propios beneficiarios y los sucesos que con ellos puede haber. Por tanto, se puede concluir que la compatibilidad y

centralidad de esta lógica es un tanto equilibrada y no ha cobrado tanta importancia como las otras dos lógicas.

A veces era como difícil porque los empleados teníamos cercanía con los enfermos y sabemos cómo funcionan las cosas... y muchas veces las Señoras imponen reglas o formas que no van con lo que es real, con la situación que están pasando los enfermos y sus familias. Pero tratábamos de explicarles y participar... y a veces ya en la realidad las cambiábamos, pues como lo pensábamos era mejor.

3:24 in Entrevista P3

En consecuencia, al interior de “La Estancia” puede observarse el fenómeno de la centralidad, al demostrar que tanto la lógica social como la lógica económica, en determinados momentos y áreas de la organización cobran la misma importancia para la operación de la misma, respecto al fenómeno de la compatibilidad esta queda expuesta cuando se demuestra que ambas lógicas tanto la económica como la social, aunque influenciadas por los intereses, objetivos y manera de comportarse de los colaboradores al interior de “La Estancia”, al final y en determinada medida, se unen para cumplir con el objetivo final de la organización, que es continuar con la misión organizacional.

Como se pudo observar estas categorías y subcategorías han servido de apoyo para clasificar el discurso de las personas entrevistadas desde los conceptos teóricos que se abordan en este trabajo, lo cual es de suma importancia para el análisis, debido a que esta categorización da los elementos para dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon para este trabajo, sin embargo, antes de llegar a ello, es importante tener una idea general de cuáles fueron las respuestas a cada una de las preguntas de la entrevista semiestructurada, pues con lo que se ha analizado hasta el momento y conociendo las respuestas de cada pregunta, se podrá establecer los resultados generales en función de dar respuesta a las preguntas que guiaron el trabajo de investigación.

2.4 Resultados de la investigación

Recordando que la guía de entrevista se construyó tomando como referencia los objetivos, el marco teórico y las preguntas de investigación de este trabajo, es que este instrumento se dividió en dos categorías: organizaciones híbridas y lógicas institucionales. Las preguntas de la herramienta de investigación fueron diseñadas para brindar información sobre estas dos categorías y para aportar elementos que lleven a conocer cómo estas categorías influyen en la organización bajo estudio, es por ello que se presentan las respuestas generales de cada interrogante que conforman cada categoría con intención de aportar información para el análisis de los resultados de la investigación.

Para indagar sobre las categorías de lógicas institucionales y organizaciones híbridas, se determinó que los actores clave para la aplicación de la entrevista eran las personas encargadas de la operación y administración de “La Estancia” de tiempo completo, es decir el personal remunerado, que son quienes han estado desde la creación de la organización y que son quienes tienen contacto directo con los beneficiarios. Se estableció aplicar la entrevista al personal administrativo: Directora General, Administradora, Coordinadora de Proyectos y Auxiliar Contable; y al personal operativo: Trabajadora Social, Responsable de admisión de beneficiarios, Cocinera, Encargada de lavandería, Ayudante general y Chofer. Por lo que las interrogantes y las respuestas generales fueron las siguientes:

- *¿Conoces cuáles son los servicios que presta “La Estancia” y a quién los brinda?*

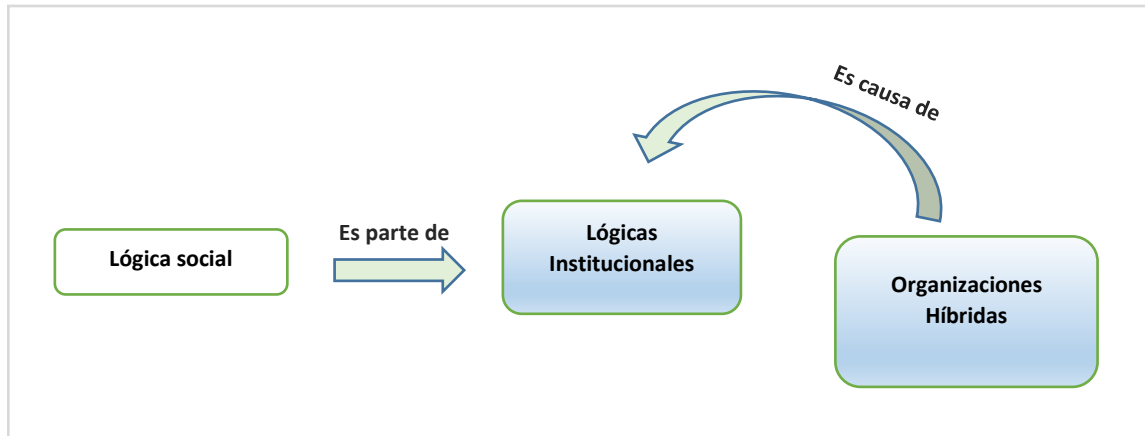
Entre los actores de “La Estancia” existe una idea general del servicio que presta la organización así como a las personas que se les brinda el servicio. Las personas coincidieron en sus respuestas, predominando que el objetivo e interés de la organización es el apoyo social. Es decir, se manifiesta cuáles son los intereses de la organización, los cuales se desprenden de la “lógica social”, la cual es una subcategoría en este trabajo de investigación. (Esquema 27)

“La Estancia” se dedica a brindar “hospedaje” temporal y otros apoyos a personas que padecen alguna enfermedad, que no puede ser atendida en sus lugares de origen y que no tienen los recursos económicos para solventar la

estancia en la Ciudad de México. Los servicios que se brindan son: apoyo espiritual, hospedaje, alimentos, acompañamiento hospitalario y medicinas.

10:1 in Entrevista P10

Esquema 27. Hallazgo de la subcategoría "Lógica social" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

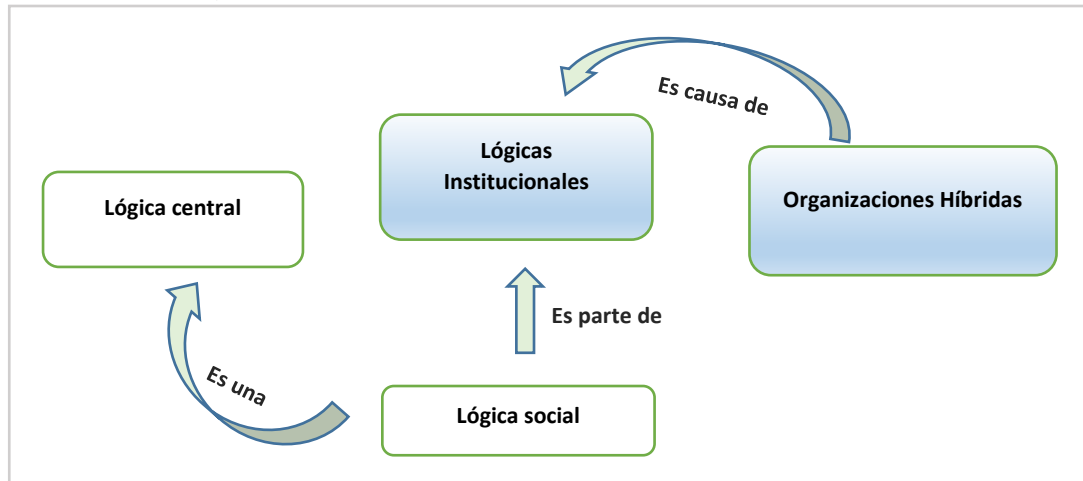
- *¿Conoces la misión y visión de "La Estancia"? ¿Cuáles son?*

Entre los colaboradores existe una idea clara de cuál es la misión y todas las respuestas se centraron en dar el servicio para el cual está destinada la organización, según sus fundamentos legales. Sin embargo, la mayoría hizo mención de que este servicio debe ser brindado con compromiso y actitud de servicio. Predomina la idea general de cuál es la misión, lo cual demuestra que conocen o tienen idea a lo que se dedica la organización, así como sus intereses, y cuáles deben ser los intereses de los colaboradores. En cuanto a la visión, solo algunos respondieron, predominando la idea de que la organización se convierta en una organización sustentable para seguir brindando sus servicios. En general las respuestas comulgan con la "lógica central" que es una subcategoría que se aborda en la investigación. (Esquema 28)

atender a la gente que viene a los hospitales...y con amor y dinero para sus medicinas.

3:2 in Entrevista P3

Esquema 28. Hallazgo de la subcategoría "Lógica central" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

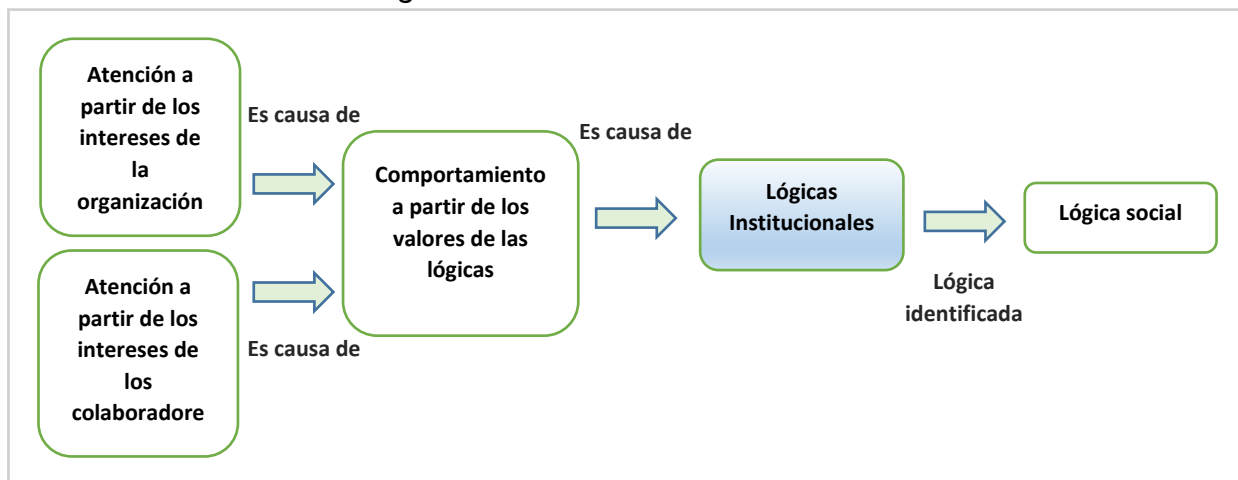
- ¿Crees que la organización mediante sus servicios realiza alguna contribución social? ¿cuál(es)?

En su mayoría el personal maneja el mismo lenguaje al dar su explicación y todos concuerdan en que la organización realiza una gran contribución social al apoyar a personas de bajos recursos, a que no abandonen los tratamientos médicos y la posibilidad de que recuperen la salud, asimismo, señalan que se les brinda tranquilidad al llegar a un lugar seguro en una ciudad que desconocen. Todo ello concuerda con la "lógica social" y por tanto con las subcategorías "atención a partir de los intereses de la organización" y "atención a partir de los intereses de los colaboradores". (Esquema 29)

Por supuesto, como te mencioné las personas que se reciben son personas enfermas de bajos recursos y "La Estancia" lo que les proporciona no solo es el hospedaje, lo que realmente les brinda es una esperanza de vida. Estas personas no tienen manera de solventar los gastos que se derivan de su enfermedad y "La Estancia" evita que abandonen sus tratamientos médicos, lo cual definitivamente sí genera una contribución social a un sector de la sociedad desprotegido, que realmente lo necesita.

9:38 in Entrevista P9

Esquema 29. Hallazgo de las subcategorías "Atención a partir de los intereses de la organización" y "Atención a partir de los intereses de los colaboradores" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

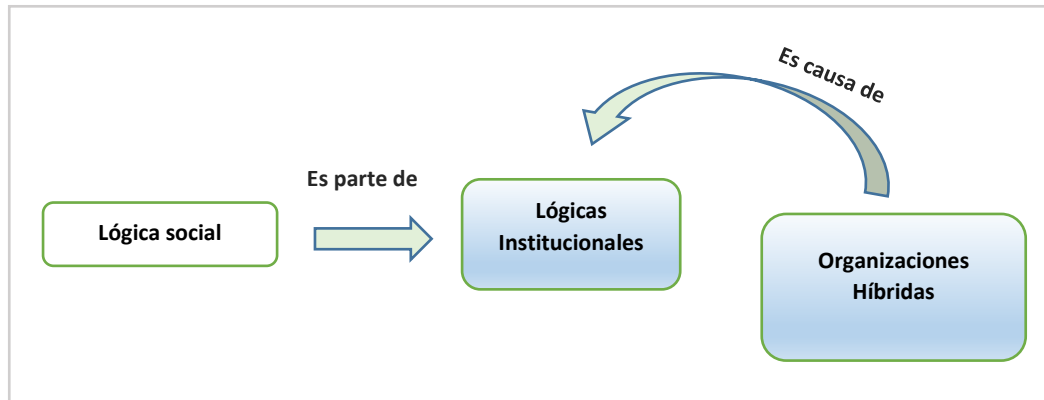
- Desde tu experiencia ¿Existe algún impacto (negativo/positivo) en la calidad de vida de los beneficiarios? Descríbelo.

Todo el personal coincide en que la organización y sus servicios, generan un impacto positivo en los beneficiarios, con todo y las modificaciones y restricciones que ha tenido la organización en los últimos años. Mencionaron que el impacto es positivo para los beneficiarios ya que estas personas al recibir el servicio se sienten tranquilos, acompañados, seguros y tienen la posibilidad de continuar con los tratamientos médicos. La mayoría indica que el impacto no solo es para las personas que reciben el servicio directamente, sino también para los familiares que se encuentran en otros Estados, al saber que sus familiares están en un lugar seguro donde los apoyan y acompañan, es decir, todas las actividades y servicios generan un impacto positivo en los beneficiarios lo cual confirma el objeto social de la organización y por tanto, se confirma la existencia de la subcategoría "lógica social". (Esquema 30)

hay un impacto positivo el lograr brindarles el alojamiento para recibir atención médica y llevar a cabo sus tratamientos médicos. Para los pacientes y acompañantes es muy gratificante y de suma importancia que no abandonen sus tratamientos médicos y logren recuperar su salud y puedan reincorporarse a su vida productiva y familiar.

7:4 in Entrevista P7

Esquema 30. Hallazgo de la subcategoría "Lógica social" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- ¿Consideras que la atención que se le proporciona al beneficiario es acorde con los valores (servicio, amor, esperanza y compromiso) de "La Estancia"? ¿por qué?

Existen opiniones que confirman que la atención que brinda la organización está apegada a los valores organizacionales, sin embargo algunos mencionan que existe una ambivalencia, ya que en ocasiones, sí se brinda así y en ocasiones no, depende de la persona encargada de brindarlos y de la persona a la que se le brinda el servicio. Esta ambivalencia en cuanto a los valores demuestra la presencia de las subcategorías de "híbrido disidente", "multiplicidad de lógicas", "lógica social" y "lógica burocrática", debido a que demuestra la ambivalencia en los intereses de la organización y los colaboradores conforme el paso del tiempo.

Existen opiniones que distinguen que en su mayoría la atención que brinda la organización se ofrece de acuerdo a los valores de la organización, pero que también existe una parte de los colaboradores -remunerados y voluntarios- que muestran una actitud distinta y prefieren incluso no tratar con los beneficiarios de la organización. Asimismo existen miembros voluntarios y remunerados de la organización que no tienen una buena opinión sobre los beneficiarios, dejando entrever que estas personas no siempre brindan la atención apegada a los valores, esto significa que se da un alejamiento de la lógica social, apegándose más a la lógica burocrática, distinguiendo la

presencia de las subcategorías de “híbrido disidente”, “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas”. (Esquema 31)

Sí, muchos así es como íbamos todos los días, con ganas de ayudar y sabíamos que teníamos que hacerlo de buen modo y teniendo en cuenta los valores.

¿Por qué crees que es así?

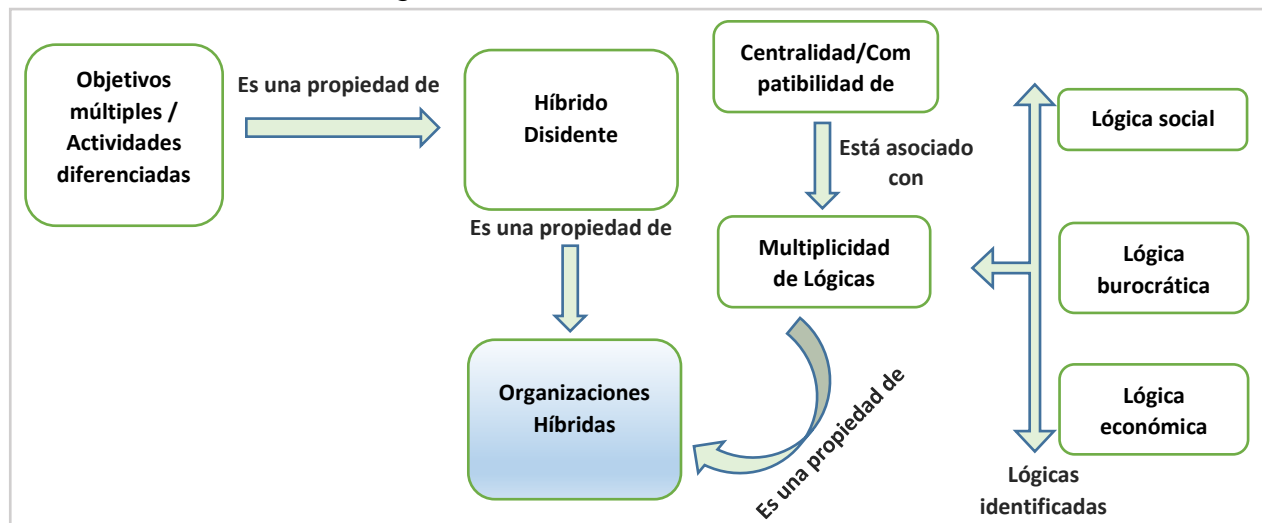
Porque sabíamos por lo que estaba pasando la gente, ya bastante tienen con los problemas por los que están pasando como para no recibirlos bien. Aunque hay personas de todo, hay gente que realmente lo necesita y te das cuenta porque eran muy agradecidos y hay otras que nada más iban a ver que sacan, o sea, sí necesitaban el servicio pero querían que se les pague todo y pues tampoco, no hay que abusar. Pero la mayoría si lo necesitaba, entonces había que portarse bien con esa gente.

6:46 in Entrevista P6

Pues se les daba un servicio y yo pienso que bueno, tal vez no con tanto amor porque había muchas ocupaciones, pero pues si teníamos todos un compromiso con nuestro trabajo y entonces con ellos también.

3:40 in Entrevista P3

Esquema 31. Hallazgo de las subcategorías “híbrido disidente”, “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Sabes cómo obtiene recursos “La Estancia” para brindar los servicios? Platícame sobre ello.*

Predomina la opinión de que la organización consigue fondos a través de donativos, los cuales son solicitados desde el área correspondiente de la organización. Estas solicitudes pueden ser para donativos en especie o efectivo, generalmente envían solicitudes a dependencias de gobierno, organizaciones de segundo piso, y/o a

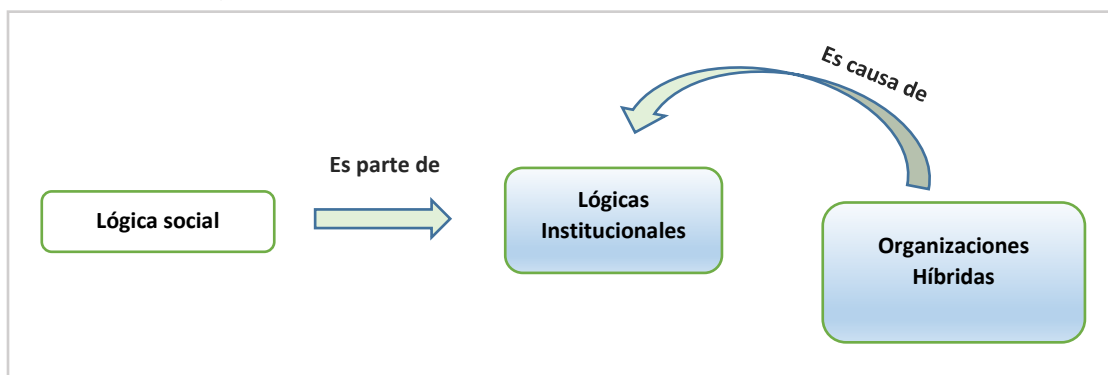
organizaciones empresariales. Los donativos de personas físicas, regularmente son donativos en especie. También se menciona que el Patronato organiza eventos anuales para conseguir donativos.

En el proceso de recaudación de fondos no se encuentra alguna relación con otra lógica, solo la social que permite solicitar u organizar eventos a partir de los fundamentos de la filantropía, lo cual demuestra la importancia de la “lógica social” para la organización. (Esquema 32)

Existen varias formas de recabar recursos económicos para los beneficiarios. Una de ellas consiste en participar en convocatorias públicas y privadas de empresas e Instituciones de segundo piso que ofrecen recursos económicos para solventar o cubrir una parte de los gastos más fuertes de la institución que serían, los tratamientos médicos, alimentación o el gasto operativo de la institución. La siguiente sería enviando solicitudes a personas físicas y morales solicitando apoyo económico o en especie, ya que muchas veces ellos pueden brindarnos un donativo económico o si fuera el caso, algún donativo en especie, ya sea porque tengan excedente en productos o por algún defecto de publicidad y estos no pudieran ser vendidos al público en general, y para no desperdiciar ese producto nosotros los recibimos y ellos no lo tirarían, sería un ganar-ganar. Otra forma es consiguiendo solicitudes para donativos de forma mensual, bimestral, semestral, anual o único a personas físicas o morales mediante la aplicación de un cargo automático a tarjeta de crédito o débito. La siguiente sería de la venta de bazares por ropa o diversos artículos, los cuales se obtienen de las personas que desean donar estos productos para nuestros beneficiarios o para recabar recursos económicos para cubrir los gastos más inmediatos.

7:25 in Entrevista P7

Esquema 32. Hallazgo de la subcategoría "Lógica social" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Conoces de quién o quiénes recibe apoyo "La Estancia"? ¿y qué tipo de apoyos es?*

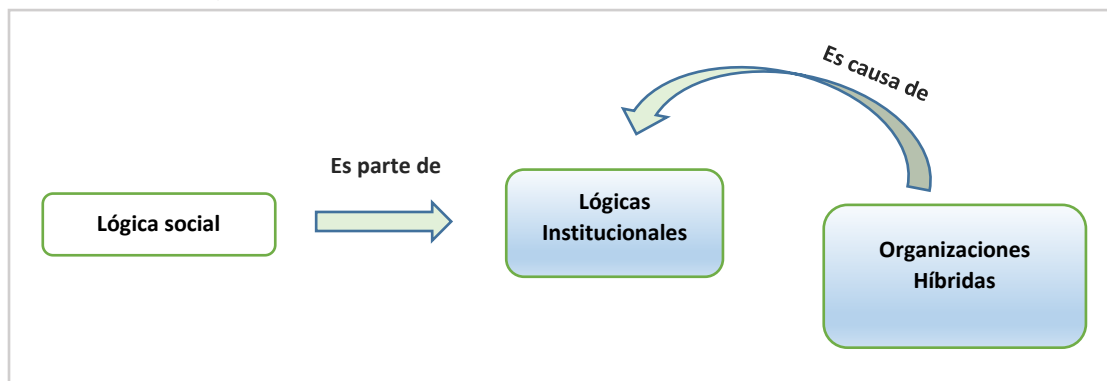
Todos los colaboradores coinciden en que son varias personas, sobre todo morales de quienes recibe apoyo la organización. Todos los colaboradores se refirieron sobre todo

al apoyo en cuanto a donativos, predominando los donativos en especie y efectivo. En menor cantidad, algunas personas mencionaron el apoyo que se recibe de parte del personal voluntario y de servicio social. No se encuentra una relación con alguna otra lógica para recaudar fondos, solo la social que permite solicitar u organizar eventos desde el marco de la filantropía de la organización. (Esquema 33)

Se tenía el apoyo de diferentes Instituciones de segundo y tercer piso dentro del sector, que apoyan con donativos en efectivo y en especie, como Monte de Piedad, Fundación Merced y muchas otras, también recibe apoyo de instancias de Gobierno como Indesol, IASIS y Liconsá. De algunas empresas, algunos hospitales y varios bancos de alimentos. Y de muchas personas que deciden donar cosas que no utilizan y que se venden para recaudar fondos. Y también se recibe apoyo de algunas escuelas que canalizan a los alumnos para hacer servicio social.

9:39 in Entrevista P9

Esquema 33. Hallazgo de la subcategoría "Lógica social" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Consideras que se requieren ciertas características para colaborar en una IAP como ésta? ¿cuáles características?*

Entre las características mencionadas está: amor, resiliencia, espiritualidad, consciencia social, actitud de servicio, vocación, asertividad, empatía, calidad humana, compromiso, sensibilidad, tacto, amabilidad, actitud de ayudar, pasión, dedicación, comprensión, tolerancia, paciencia, ganas de trabajar, buen humor, profesionalismo, organizado, don de mando, disponibilidad y mentalidad abierta para trabajar con enfermos. De todas estas características mencionadas las que más se repiten entre los entrevistados son: actitud de servicio, actitud de ayudar, consciencia social, compromiso y calidad humana. Estos conceptos que mencionaron las personas entrevistadas sirven para mostrar que

todo el personal de alguna manera tiene claro a qué se dedica la organización y cómo es que se debe brindar la atención por parte de los colaboradores, lo que demuestra la importancia de la subcategoría “lógica central” y por tanto, de “lógica social” ya que, estas características mencionadas se hacen presentes en la definición de esta última subcategoría.

Las respuestas por parte de los entrevistados así como su repetición significa que el personal tiene de forma clara cuál es la actitud que deben tener las personas al colaborar en una organización como la que se estudia en esta investigación, evidenciando que no es un trabajo en el que se busque una posición o escalamiento como en cualquier otra organización, como la empresarial, por ejemplo. Sin embargo, aunque la respuesta es generalizada existe una opinión que hace reflexionar sobre el que todos saben cuál es la actitud que se necesita, pero no todos se rigen o cuentan con esta característica, no obstante, esto no es una limitación o un elemento excluyente para colaborar en una organización social. Esto demuestra que existe una lógica social muy marcada aunque también se manifiesta, en menor grado, un alejamiento de esta lógica, inclinándose tal vez hacia otra lógica, haciéndose presente otras subcategorías, “diferenciación/integración de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas” e “híbrido disidente”. (Esquema 34)

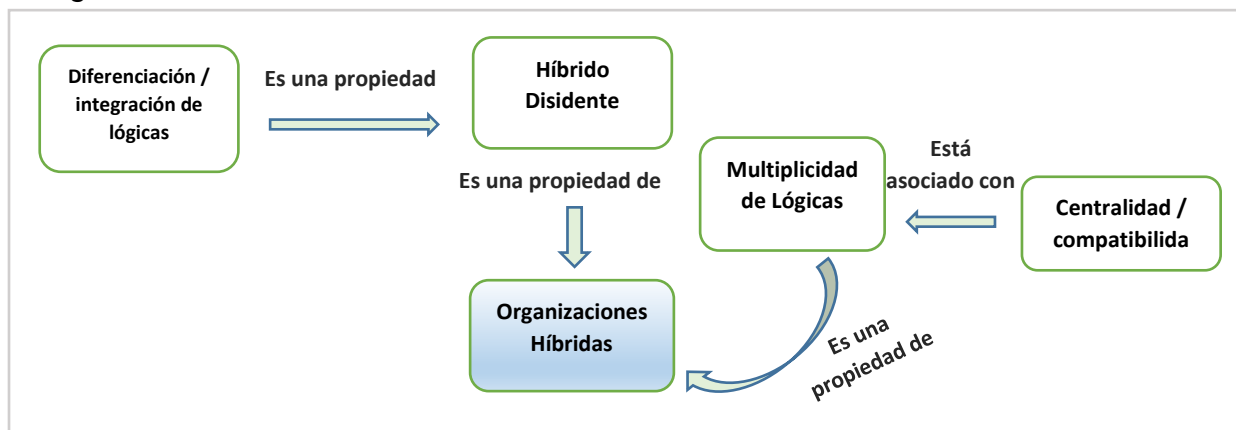
Es muy importante tener vocación y actitud de servicio, conciencia social, espiritualidad, asertividad para la solución de situaciones problemáticas, resiliencia ante el dolor y un gran amor por esta labor.

10:7 in Entrevista P10

Ay si... Sí y no. Sí creo que se necesita sobre todo una actitud de servicio y ser muy humano. Si no tienes una actitud de servicio, una calidad humana, una actitud de servir a los demás, de pues... de hacerte consciente de que estabas para ayudar a los demás no para hacernos ricos, ni para beneficiarnos, aunque reconozco que “La Estancia” en algún momento a los empleados se les llegó a apoyar con pequeñas cositas. Pero sobre todo eso, gente con actitud de servicio. Y por otro lado, digo que no se necesita, porque hubo y hay gente que no tiene actitud de servicio y aun así sigue... y lleva muchos años... y... pues no han tenido que cumplir con ese requisito de ser una persona servicial o consciente de que hay gente que nos necesita y aun así sobrevive en la Institución. Pero el ideal si sería que tuvieran una actitud de servicio y calidad humana. Qué otras características... una actitud de servicio... una persona dispuesta a dar su tiempo, de calidad... porque es una Institución en la que no se cumple un horario, normalmente no... por ejemplo se hacía de todo, a veces, abrir la puerta, contestar el teléfono, por ejemplo alguna vez nos tocó entrar a la cocina a apoyar a hacer sándwiches, a dar la cena, cosas así. Tuvimos que apoyar en recepción, en las ventas de garaje, en los eventos especiales. Y pues eso, sobre todo la actitud de servicio y el estar con la mejor disponibilidad de servir a la gente... apoyar en todo, en todas las áreas y lo más que se pueda a las personas.

2:68 in Entrevista P2

Esquema 34. Hallazgo de las subcategorías “diferenciación/integración de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas” e “híbrido disidente” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal voluntario? ¿cuáles?*

La opinión está muy dividida entre quienes creen que las características que se requieren para colaborar en una organización como esta, están presentes entre las Voluntarias y quienes no lo creen así. La mayoría piensa que estas características en las Voluntarias solo están presentes en ciertas áreas de la organización, sobre todo las que se encuentran en el área operativa y que las Voluntarias que están en el área administrativa no tienen presente dichas características, ya que ni siquiera tienen trato o contacto con los beneficiarios. Existen comentarios que indican que las Voluntarias del área administrativa solo supervisan y mandan sin ser amables, no quieren trabajar, les falta sensibilidad y actitud de servicio, poca tolerancia y no se involucran. Esto asienta que la organización ha encontrado la manera de que al interior de la misma puedan hacerse presente diferentes lógicas en áreas diferentes, e incluso en una misma área contar con lógicas diferenciadas, pero como organización las une la lógica social. Por tanto, estas particularidades son una propiedad de la subcategoría “diferenciación/integración de lógicas”.

Aunque existe el comentario generalizado de que solo las Voluntarias operativas presentan las características para colaborar en una organización social, hay quienes afirman que son todas las Voluntarias sin importar el área en la que colaboran, las que cuentan con dichas características, y siempre están al pendiente y tratan con los beneficiarios. Esta dualidad en las respuestas, parece evidenciar que no es requisito contar con las características mencionadas, aunque es lo ideal, lo cual confirma que el no contar con estas características no es una limitación para trabajar en una organización social. Sin embargo, específicamente al hablar del grupo de voluntariado, predomina la idea de que existe el alejamiento de la lógica social, aunque esta no desaparece, solo no está presente en toda el área de voluntariado, predominando los intereses de cada colaboradora, inclinándose tal vez hacia una lógica económica o burocrática, demostrando el porqué de la utilización de las subcategorías de “híbrido disidente”, “diferenciación/integración de lógicas”, “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores”. (Esquema 35)

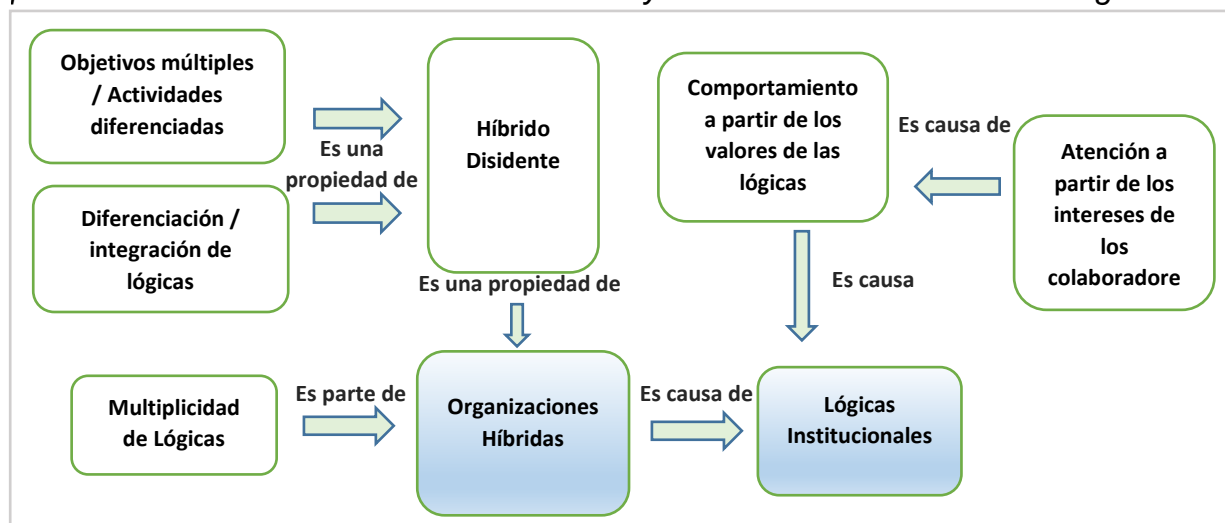
Yo creo que muchas señoras del voluntariado, sí están comprometidas con la labor de “La Estancia” y tienen la pasión para trabajar y dar su tiempo sin recibir nada a cambio, gracias a su compromiso.

7:26 in Entrevista P7

La verdad, no creo, más o menos. Mira, no todas, pero algunas ni siquiera tratan con los beneficiarios, así que ahí se demuestra la poca tolerancia y la actitud de servicio.

5:34 in Entrevista P5

Esquema 35. Hallazgo de las subcategorías “híbrido disidente”, “diferenciación / integración de lógicas”, “objetivos múltiples / actividades diferenciadas” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal remunerado? ¿cuáles?*

Respecto a las características que se requieren para colaborar en una organización como la que se estudia en este trabajo, la respuesta generalizada es que todos los empleados remunerados cuentan con las características que se requiere para trabajar en una organización con estas características, no obstante, hay quienes afirman que no todos los empleados las tienen, esto demuestra que existe en algún grado un alejamiento de la lógica social al momento en que las personas tienen otras características y por tanto, un alejamiento de esta lógica de acuerdo a los valores e intereses de cada persona. Sin embargo, esto no es un elemento para no trabajar en una organización así, solo representa que se hacen presentes otras lógicas, haciendo evidente la presencia de las subcategorías “centralidad/compatibilidad de lógicas” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”.

La mayoría de los entrevistados coincide en que todos los empleados remunerados cuentan con las características que la organización necesita para operarla y atender a los beneficiarios, porque es requisito y el tipo de perfil que busca la organización cuando seleccionan al personal. Pero, aunque la mayoría opinó lo mismo, hay quienes dicen que existen algunos empleados remunerados que no cuentan con todas o con ninguna característica, no obstante, llevan muchos años en la organización. Al mencionar esta división, entre quienes cuentan con las características que se requieren para colaborar en una organización como “La Estancia”, y entre quienes no cuentan con estas características, sale a la luz la presencia de diversas lógicas, ya que al parecer la organización ha encontrado la forma de no excluir a los colaboradores por tener intereses y objetivos distintos a los que se desprenden de la lógica social, lo cual demuestra la presencia de la subcategoría “diferenciación/integración de lógicas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas”.

Ejemplo de la presencia de estas subcategorías, es cuando se enlistan las características que se necesitan para colaborar en una organización como la que se aborda en este estudio, los elementos que se enlistan son propios de la lógica social; sin embargo, cuando mencionan que es un requisito de la organización, se está haciendo referencia también a la lógica burocrática, y cuando se hace referencia a que

algunos de los colaboradores se alejan de las características sociales para apegarse más a sus propios intereses como los económicos, se hace referencia a la presencia de la lógica económica. (Esquema 36)

Definitivamente. Prácticamente era requisito para poder desempeñar sus actividades, sobre todo porque el personal es el que estaba en contacto directo con los “beneficiarios”. Cuando se contrataba al personal, además de que se buscaban estas características en el proceso de selección, una vez que se integraban al equipo de trabajo, se les platicaba un poco qué es a lo que se iban a enfrentar y qué es lo que se esperaba de ellos, por lo que se esperaba que en todo momento fueran muy sensibles a la causa de “La Estancia”, y eso hacía que desarrollaran estas características pero que además se identificaran con ellas.

¿Cuáles son estas características que tiene el personal remunerado?

Te comentaba que la sensibilidad, el ser empáticos, pero sobre todo creo que eran muy humanos y tenían una gran actitud de servicio con los “beneficiarios”.

9:40 in Entrevista P9

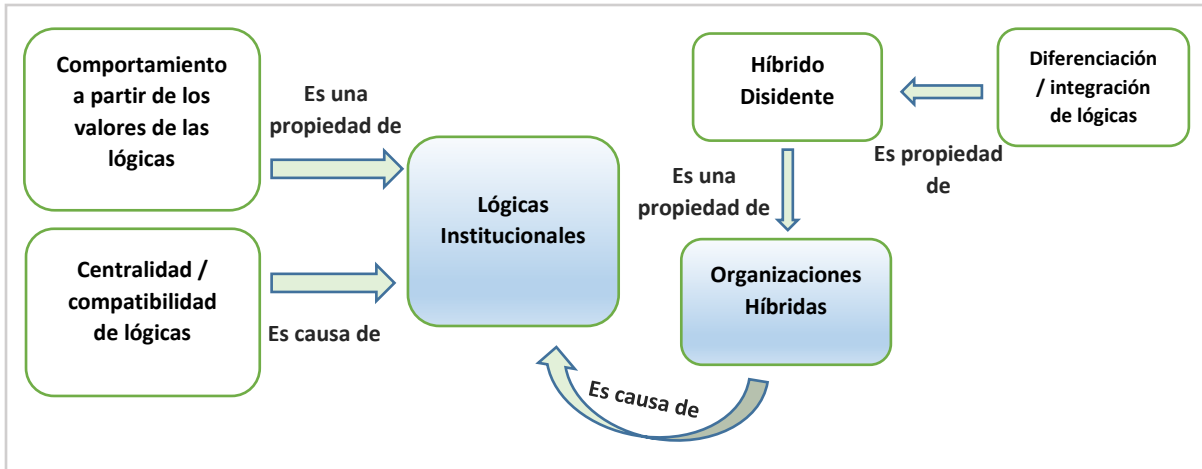
Igual, está dividido. Sí y no. Está dividido, existían quienes estaban encantadas con su trabajo, por ejemplo la “Administradora” que empezó esto de manera formal y la que estuvo muchos años al frente, siempre estaba preocupada por apoyar a la gente, por conseguir donativos, se entregaba horas al trabajo, muy movida para los donativos, y para tratar de ayudar a la gente. Yo creo que las personas que les tocó trabajar directamente con ella sobre todo los de la parte administrativa, tenían esa característica también, tenían la actitud de apoyar, de buscar cómo conseguir para ayudar, por ejemplo la gente que se encargaba de manejar los proyectos... no los que los ejecutaban, sino los que los diseñaban, noté que estaban muy comprometidos. Pero había otras personas que no, había quienes estaban cumpliendo un horario y ya, no tan comprometidos... como si fuera una empresa en la que vienes a cumplir un horario y te vas, y entre los compañeros lo comentábamos, en “La Estancia” no se puede hacer eso, porque no es una empresa, no se trabajaba así, no es un producto, se daba un servicio, se trabajaba con personas para las personas. Pero bueno, no todos tenían esa actitud de servicio.

2:66 in Entrevista P2

Quieren que todo lo que se obtenga se destine al fideicomiso, que es el colchón de ahorros que tienen, pero realmente a veces no entraba porque se destinaba a pagar cosas, o si entraba, normalmente se volvía a sacar para pagar cosas, sobre todo gastos fuertes como lo hacían cuando traían a las empresas de los esposos para que aquí hicieran trabajos de reparación o remodelación, y con todo que eran empresas de sus familias, había que pagarles en tiempo y forma. Y esos proyectos que hacían las empresas de sus familiares por lo regular eran proyectos grandes, que las mismas jefas pedían y autorizaban, por lo regular cosas innecesarias, como el cambio del piso de toda “La Estancia” y cosas así, en vez de destinar ese dinero a los medicamentos.

2:53 in Entrevista P2

Esquema 36. Hallazgo de las subcategorías “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “centralidad / compatibilidad de lógicas” y “diferenciación / integración de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- ¿Estas características que mencionaste están presentes en el personal religioso? ¿cuáles?

La respuesta generalizada es que las Religiosas no muestran mucho las características que se desprenden de la lógica social, y que los entrevistados indicaron, ya que mencionaron que las religiosas cumplen solo en la organización con un trabajo más, un servicio o por su vocación, pero realmente no están apegadas a las características sociales que aludieron son requisito en la organización. Aun así, un mínimo de personas confirmaron que las religiosas sí cuentan con las características sociales, debido a que es parte de su formación. La opinión está dividida entre quienes afirman que las Religiosas cuentan con todas las cualidades para colaborar en esta organización y quienes afirman que solo algunas religiosas cuentan con estas características, ya que mencionan que son muy desesperadas, que no tienen paciencia, que tratan mal a la gente y hay quienes hasta han llegado a agredir físicamente a los beneficiarios.

Esta ambivalencia en las respuestas demuestra que no es requisito contar con las características sociales mencionadas, aunque es lo ideal. Lo cual confirma la idea que el no contar con estas características no es una limitación para colaborar como Religiosas en una organización social. Sin embargo, predomina el alejamiento de la

lógica social, aunque esta no desaparece, solo no está presente en toda el área de las Religiosas predominando los intereses de cada colaboradora, inclinándose tal vez hacia una lógica económica o burocrática, lo cual hace referencia a las subcategorías de “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 37)

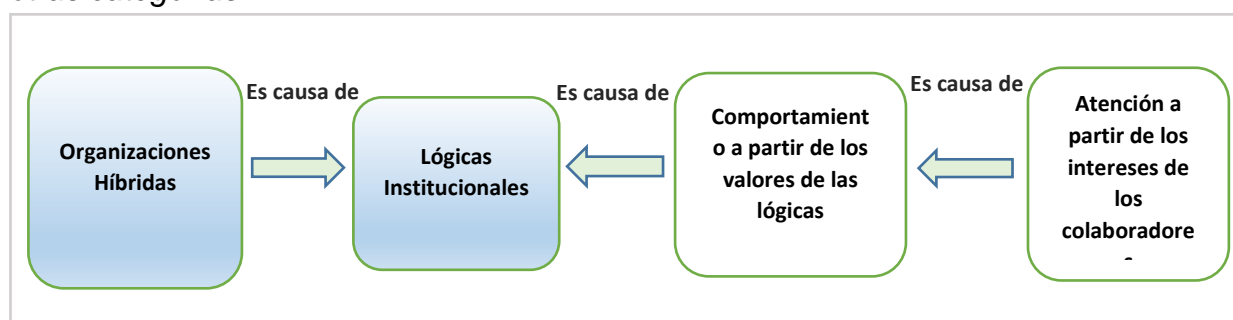
Creo que más o menos, es que son muy desesperadas, pero... es que tienen unos modos muy groseros, dicen que porque son españolas ellas son así, pero había gente que se quejaba de ellas. Hay gente que me llevo muy bien y me han dicho que hasta vieron como les daban de manotazos a la gente o los pellizcan, pero no son todas, eso más con las Hermanas que ya están grandes.

8:36 in Entrevista P8

Las Hermanas son personas que decidieron este camino espiritual, entonces la vocación de servicio lo traen en su labor, en la vida y por supuesto que son amorosas y saben soportar el dolor y ser asertivas cuando se requiere.

10:10 in Entrevista P10

Esquema 37. Hallazgo de las subcategorías “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuál crees que es la idea que tienen las voluntarias acerca de “La Estancia”?*

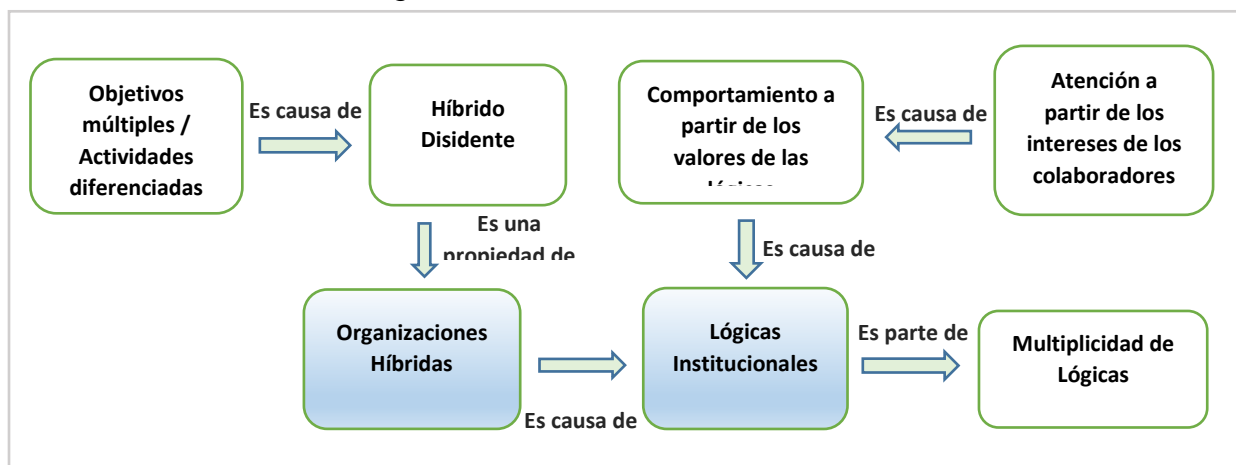
Las respuestas están divididas entre quienes creen que las Voluntarias tienen la idea de que con su labor hacen una contribución con un sector desprotegido de la sociedad, tienen la intención de ayudar y saben que para eso está hecha la organización, y por otro lado, la mayoría cree que la idea que tienen las Voluntarias acerca de “La Estancia”, es que es una organización destinada a ayudar, pero que no tienen un real conocimiento de la organización y sus necesidades. Mencionaron incluso, que algunas Voluntarias ven a la organización como un lugar de negocio donde pueden vender y comprar cosas,

existen otras que ven a la organización como un lugar de oportunidades de negocio para las empresas de sus familiares, otros comentarios indican que las Voluntarias no tienen una buena actitud con los beneficiarios ni con los colaboradores, que la organización solo la ven como un lugar que les otorga reconocimiento social, y que es por la falta de conocimiento y compromiso que las Voluntarias quieren convertir la organización en otra cosa. Aunque no aclaran que cosa, ya que solo mencionaron venderlo, pero en respuestas anteriores mencionaron vender, convertirlo en hotel o en hostel. Esto demuestra que para cada persona y bajo sus propios intereses, puede alejarse o mantenerse cerca de la lógica social, lo cual se determina a partir de sus valores y forma de actuar, lo que demuestra la importancia de las subcategorías: “multiplicidad de lógicas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “objetivos múltiples/actividades diferenciadas”. (Esquema 38)

Que ayudan a las gentes y hacen algo bueno por los pobres, y pues como ellas si tienen dinero, así hacen algo por los que no.
4:5 in Entrevista P4

Pues que es un lugar en donde se le ayuda a la gente necesitada... eeh... aunque muchas veces se quejan porque piensan que hay muchos gastos y algunas cosas no se hacen como creen ellas mejor, pero la realidad es que ellas no metían las manos con los enfermos y muchas veces eran ignorantes de la real situación de los enfermos y sus parientes.
3:41 in Entrevista P3

Esquema 38. Hallazgo de las subcategorías “multiplicidad de lógicas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *Describe cómo percibes la forma de actuar de las voluntarias con los beneficiarios dentro de “La Estancia”.*

Queda claro que existe una división entre Voluntarias, parece que por un lado están las del área administrativa y por el otro las del área operativa, siendo estas últimas las que tratan con los beneficiarios, se involucran con ellos y muestran una actitud de compromiso, actitud que va más acorde a los fines de la organización. Por otro lado, las Voluntarias que no tratan con las personas, son del área administrativa y del Patronato, al igual que el Consejo Directivo, pero son las personas que autorizan los apoyos a los beneficiarios y son los que no tienen contacto con los beneficiarios. Esta forma de actuar demuestra que no todos congenian en su totalidad con la lógica social, y que pueden alejarse un poco de esta, compartiendo intereses por otras lógicas que determinan los valores y forma de comportarse de cada persona, confirmando las subcategorías: “multiplicidad de lógicas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “objetivos múltiples/actividades diferenciadas”. (Esquema 39)

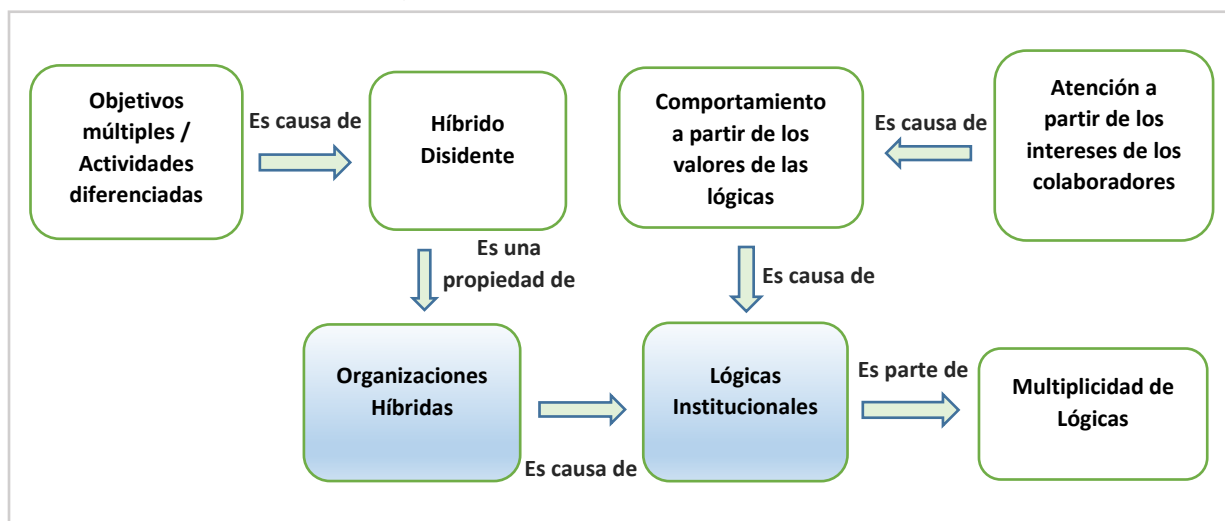
Lo que te decía hace rato, las que están en Admisión y Trabajo Social y en Hospitales, se llevan bien con los “beneficiarios”, tienen una buena idea de ellos, porque siempre los quieren ayudar, siempre están preguntando quienes están en Hospitales para ir a visitarlos, platican con ellos, al menos los escuchan. Y creo que... pues bien, actúan bastante sencillas para el nivel que ellas tienen, y bastante comprensibles. Las de Patronato casi no tratan mucho... bueno ninguna otra. Realmente el fuerte de las Voluntarias está aquí en las “áreas operativas” y las que no, normalmente están en la parte de Patronato, y ellas casi no tratan con las personas, o sea están aquí, los saludan, a veces les apartan un lugar (para quedarse en “La Estancia”), pero no, casi no tratan con ellos. Entonces, la forma de actuar, pues casi no hay trato, no tratan a los beneficiarios, no se involucran mucho con ellos, no conocen a las personas. Realmente quienes conocemos más a las personas somos los que estamos aquí en la entrada, y ellas casi no. Se llegan a enterar de algún caso especial cuando se los canalizamos directamente. Pero no, casi no hay un trato directo.

1:65 in Entrevista P1

Siempre estaban trabajando en favor de los pobres. Cada una de las Voluntarias desde el área en la que se encontraban hacían un buen trabajo con los “beneficiarios” y siempre estaban al pendiente de ellos y sus necesidades.

9:17 in Entrevista P9

Esquema 39. Hallazgo de las subcategorías “multiplicidad de lógicas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *Describe cómo percibes la forma de actuar de las voluntarias con los empleados remunerados dentro de “La Estancia”.*

Parece que el carácter de las Voluntarias es el mismo tanto en la forma de comportarse con los beneficiarios como con los empleados y en general en la actitud que toman al interior de la organización. Sigue la tendencia de que existen dos grupos de Voluntarias y al parecer son las del área operativa las que muestran mejor actitud en general. Al parecer existe una separación fuerte y marcada respecto a las Voluntarias con los empleados y los beneficiarios, sin embargo, insisten en decir que hay dos grupos. El segundo grupo de Voluntarias, generalmente las del área operativa, son más tolerantes y comprometidas con la causa, los beneficiarios y tienen una mejor actitud con los empleados. No obstante, existen un par de opiniones contrarias al grueso de las respuestas, ya que indican que entre las Voluntarias en general y los empleados, siempre hubo una buena relación, así como buen ambiente laboral, confirmando las subcategorías “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 40)

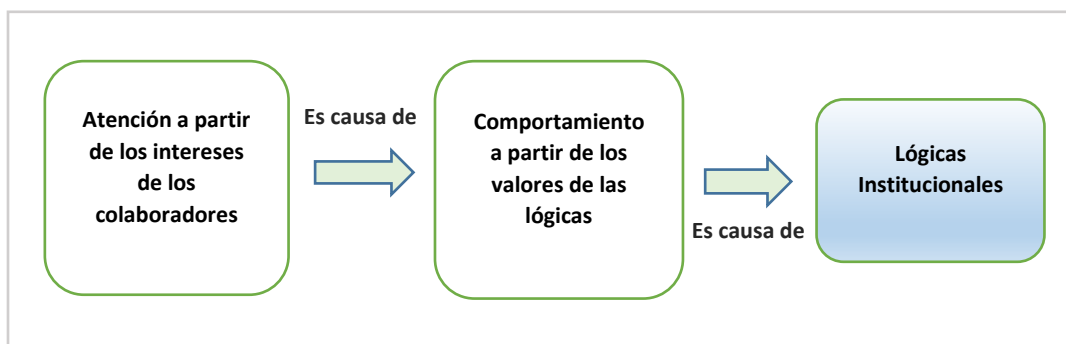
Yo la describiría como algo complicada, siento que muchas de las veces ellas ponen una barrera para acercarse y ser empáticos con los empleados, esto genera un ambiente difícil.

7:27 in Entrevista P7

Era una relación importante para la correcta operación de “La Estancia”. Las Voluntarias en su interacción con el personal, observaban el funcionamiento de la operación, resolvían situaciones problemáticas, transmitían su experiencia y funcionaban como un medidor de la calidad de servicio acorde a los valores de la Institución. Además, que generaban un ambiente de trabajo en equipo y generaban un buen clima de trabajo.

10:13 in Entrevista P10

Esquema 40. Hallazgo de la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuál crees que es la idea que tienen las religiosas acerca de “La Estancia”?*

Las respuestas de los entrevistados están exactamente divididas por la mitad, en la que una parte opina que las Religiosas están totalmente entregadas y comprometidas con la causa debido a su formación espiritual y a su hábito, por lo que mencionan que ellas cumplen con la misión espiritual que tienen. Por otro lado, se encuentra la opinión de que ellas están ahí sin comprometerse porque es parte de su trabajo y el lugar donde viven, porque fueron asignadas a estar en ese lugar. Al parecer existe una idea que transita por la lógica social y que se desprende de la formación de las religiosas, pero también existe el interés personal de este tipo de colaboradoras, como es la remuneración económica y el contar con un lugar donde vivir, así como su manutención, lo que parece estar más apegado hacia la subcategoría de “lógica burocrática” o “lógica económica”, asimismo se demuestra la importancia de otras subcategorías como: “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores”. (Esquema 41)

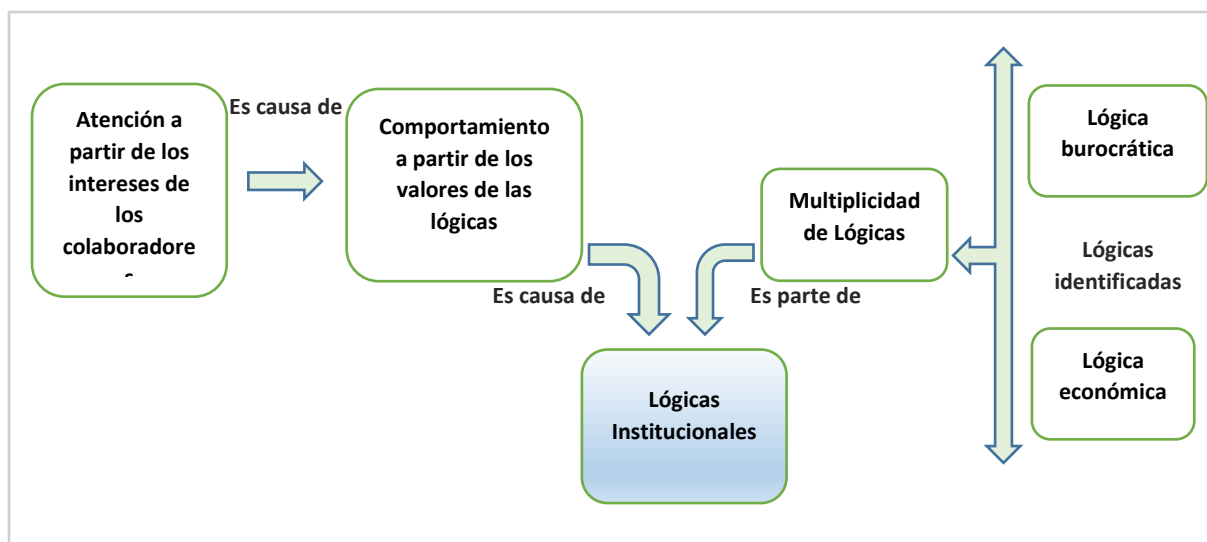
Pues un lugar en donde la misericordia de Dios ayuda a la gente que lo necesita y ...pues este....ellas le ayudan al Señor a llevar a cabo su labor de beneficencia con los necesitados...Ahí las Hermanas pueden llevar a cabo su obra de caridad y ayuda. Ese es su trabajo...su misión en la vida ¿verdad? Ayudar a Dios.

3:42 in Entrevista P3

Pues es el lugar donde viven, es el lugar donde trabajan, y pues es un lugar donde tienen que cumplir con todo lo que les digan las Señoras. Las Señoras son aquí las que dan las órdenes y ellas son las que están obedeciendo, ellas siempre están muy aplicadas a lo que digan las Señoras. Aunque las Señoras siempre dicen que aquí las Hermanas son las que... son las jefas, las que mandan, la realidad es que no, son las Señoras, y las Hermanas están a lo que digan las Señoras. Si las Señoras dicen estas personas no se reciben o algo así... ellas asumen. Entonces, creo que esto lo ven como un lugar donde ellas trabajan y donde viven, sobre todo eso, que tienen... pues aquí un lugar donde viven y no les cuesta nada, entonces pues creo que esa es la idea que tienen.

1:66 in Entrevista P1

Esquema 41. Hallazgo de las subcategorías “lógica burocrática”, “lógica económica”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores” su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

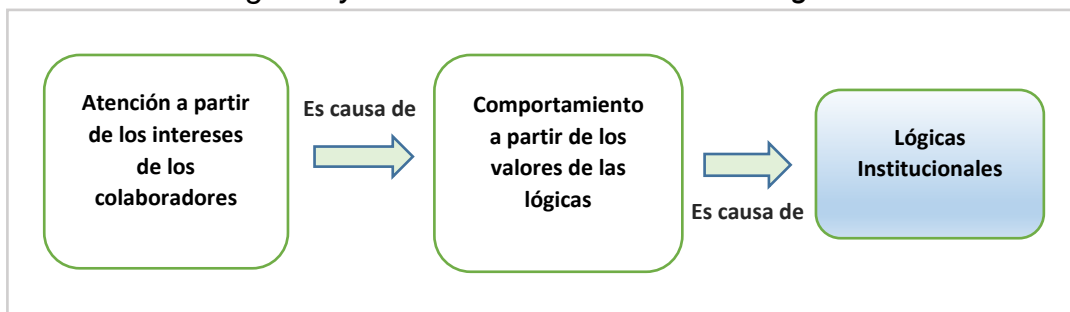
- *Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con los beneficiarios dentro de “La Estancia”.*

La respuesta generalizada es que las religiosas tenían con los beneficiarios una actitud de apoyo, aunque existen comentarios de que de vez en cuando también los trataban mal, pero lo justifican con la edad de las Religiosas, que al parecer eran personas de mayor edad. Por tanto, se confirma que las Religiosas estaban apegadas a las características de la subcategoría de “lógica social” y trataban de seguir estos valores en su actuar, esto significa que se hace presente otra subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 42)

Como te acabo de decir, siempre tuvieron esta misión de poder servir a los demás y en “La Estancia” lo pudieron llevar a cabo con los “beneficiarios”. Ellas siempre estuvieron para apoyarlos.

9:43 in Entrevista P9

Esquema 42. Hallazgo de la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

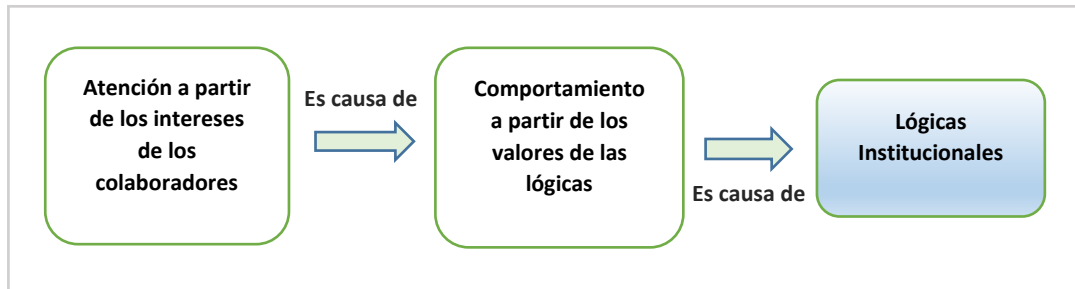
- *Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con las voluntarias dentro de “La Estancia”.*

Existe una muy buena relación y comunicación entre las Religiosas y las Voluntarias. Se menciona que la relación era respetuosa, cordial, servicial, de confianza y amabilidad. Al parecer estos dos grupos de personas comparten los mismos valores y por tanto se comportan de manera similar, es decir de forma respetuosa y haciendo equipo. Esto quiere decir que este grupo de personas opera de acuerdo a los valores que mejor congenian con sus objetivos y por tanto, se comportan de manera similar al interior de la organización confirmando la presencia de la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 43)

Las Hermanas siempre se llevaron muy bien con las Señoras, creo que por el hábito las Señoras las respetan mucho y las Hermanas respetan a las Señoras porque son las jefas, y porque están agradecidas de que aquí se les deje vivir, comer y prácticamente todos sus gastos los paga “La Estancia” y hasta tienen sueldo.

8:37 in Entrevista P8

Esquema 43 Hallazgo de la subcategoría “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

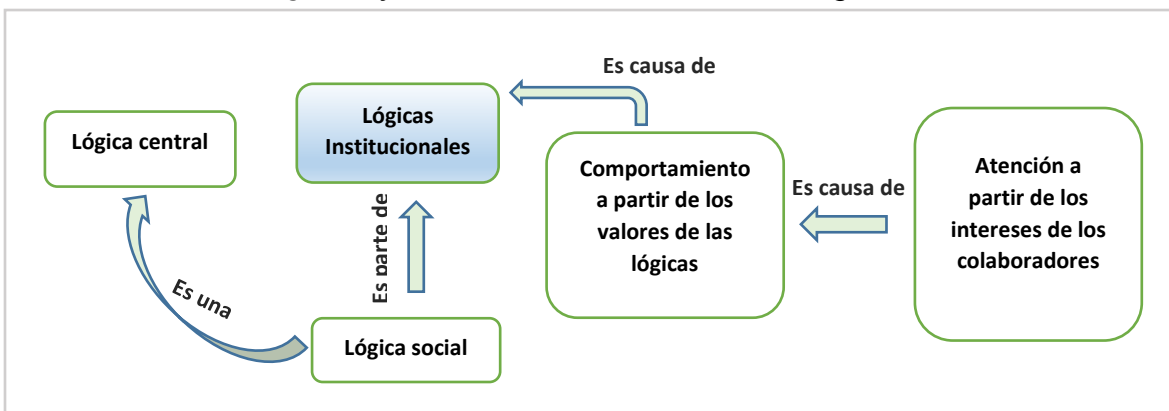
- *Describe cómo percibes la forma de actuar de las religiosas con los empleados remunerados dentro de “La Estancia”.*

Por las actividades de la organización y de las religiosas, estas no tenían tanto contacto con los empleados del área administrativa, ellas trataban más con el personal del área operativa y con este personal la relación es buena y cordial. Esto ratifica que los valores e intereses de la organización se anteponen y confirman las subcategorías de “lógica central”, “lógica social”, “atención a partir de los valores de la organización” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 44)

Con algunas la relación era muy buena, hasta relajada. Pero con las otras no había mucho trato.

5:33 in Entrevista P5

Esquema 44. Hallazgo de las subcategorías “lógica central”, “lógica social”, “atención a partir de los valores de la organización” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuál crees que es la idea que tienen los empleados remunerados acerca de “La Estancia”?*

En general existe la opinión de que los empleados tienen la idea de que, además de ser su lugar de trabajo, la organización tiene un objeto social claro y están comprometidos con cumplir este objetivo y por tanto saben de la importancia de su trabajo, confirmándose que las actividades de estas personas van acorde con los valores e intereses de la organización, por tanto, se confirman las subcategorías de “lógica social” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores”.

Por otro lado, existen un par de comentarios que resaltan que algunos colaboradores no están tan comprometidos con las actividades, valores y objetivos de la organización y por tanto de la lógica social, no se alejan por completo de esta lógica, pero también le dan peso a la lógica económica y a la lógica burocrática, ya que algunos empleados ven su trabajo como un trabajo más al que tienen que cumplir sin que exista otro compromiso. En este punto es donde resaltan las subcategorías de: “multiplicidad de lógicas”, “lógica social”, “lógica económica” y “lógica burocrática”. (Esquema 45)

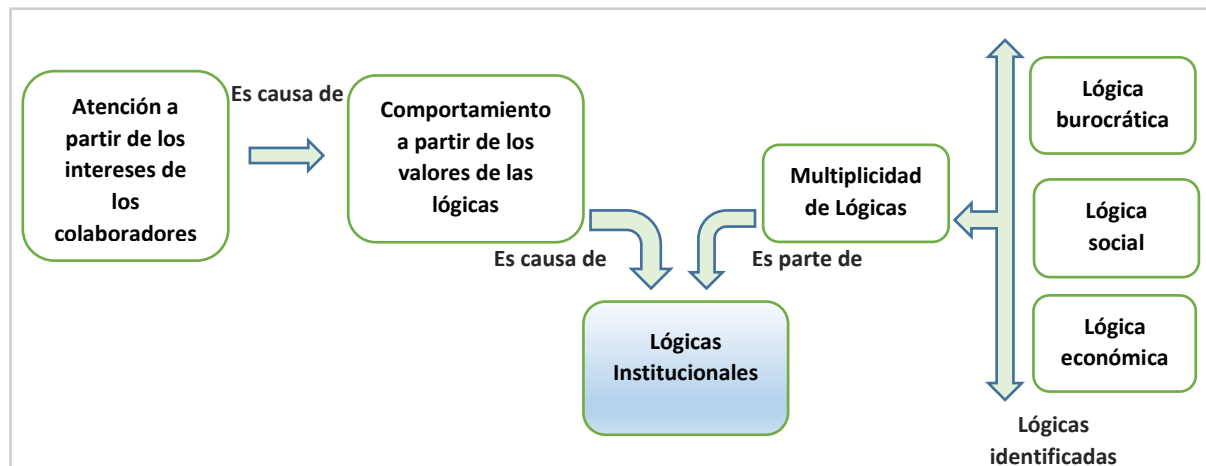
No sé... queríamos ese lugar, ahí trabajamos y pos...yo vi que a las muchachas les gustaba su trabajo y ayudar a la gente enferma, y hacían todo lo que podían para hacer su trabajo... Lo que decían es que era un buen lugar para trabajar, aunque no nos pagaban mucho, les gusta ayudar a la gente.

4:14 in Entrevista P4

Algunos tenían la idea de que ese era su lugar de trabajo, que tenían que cumplir con sus actividades con la mejor actitud posible, y había otras compañeras que realmente estaban mucho, mucho muy comprometidas y hasta veías como se movían por conseguir recursos, por atender a la gente, por siempre estar al pendiente de lo que necesitaban los “beneficiarios” y hasta hubo amistades entre los beneficiarios con algunos de los empleados.

5:35 in Entrevista P5

Esquema 45. Hallazgo de las subcategorías “lógica burocrática”, “lógica económica”, “lógica social”, “multiplicidad de lógicas” y “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

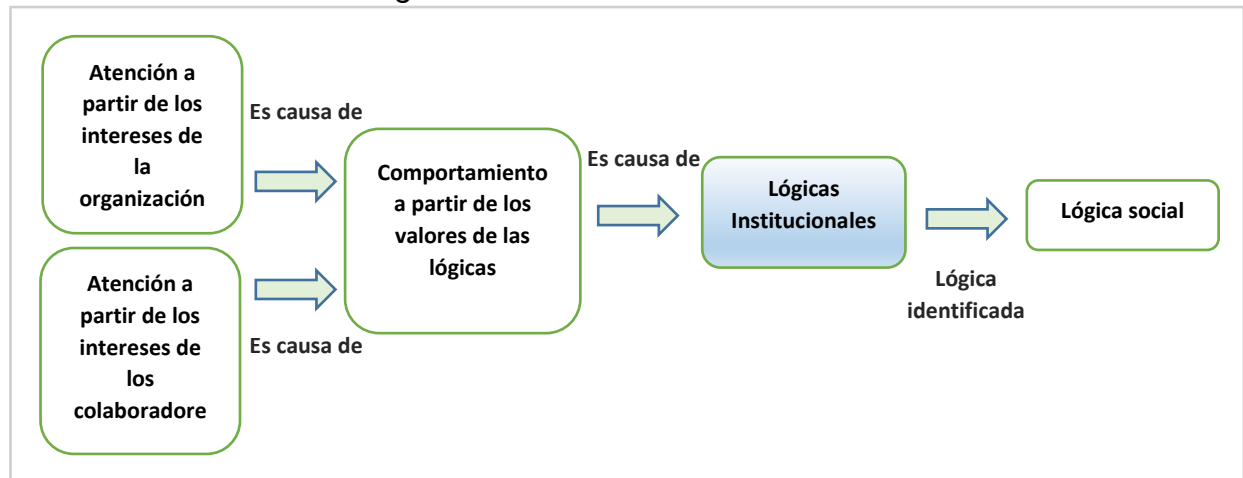
- Describe cómo percibes la forma de actuar de los empleados remunerados con los beneficiarios dentro de “La Estancia”.

Existe una excelente relación entre los empleados y los beneficiarios, ya que tratan mucho entre ellos por las actividades de la organización. Se han dado relaciones de apoyo y amistad entre estos grupos, sobre todo con el personal del área operativa. Esto significa que los empleados han encontrado la manera de ser empáticos con los beneficiarios y tienen una actitud de apoyarlos constantemente, lo cual confirma la subcategoría de “lógica social” y sus valores; de ahí se desprende el comportamiento de dichos empleados el cual comulga con los objetivos e intereses de la organización que se representan en las subcategorías “atención a partir de los intereses de los colaboradores”, “atención a partir de los intereses de la organización” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 46)

Pues... la mayoría bien... creo que atendíamos de la mejor forma a los enfermos y su familia... todos éramos amables y nos preocupábamos porque pasaran su enfermedad...su situación de la mejor manera, teníamos lo que te dije: vocación de servicio, paciencia, éramos amables, buen trato...con respeto, comprensión de la situación... eeh, pues hasta sacrificio...sí.

3:39 in Entrevista P3

Esquema 46. Hallazgo de las subcategorías “atención a partir de los intereses de los colaboradores”, “atención a partir de los intereses de la organización”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y “lógica social” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *Describe cómo percibes la forma de actuar de los empleados remunerados con las voluntarias dentro de “La Estancia”.*

Al parecer uno de los motivos de la tensión entre las Voluntarias –sobre todo del área administrativa, específicamente el Patronato- y los empleados, además de la barrera impuesta por ambas partes, se debe a que las Voluntarias daban indicaciones sin consultar si en la parte operativa estas indicaciones eran posibles, es decir, este sector no tomaba en cuenta ni la experiencia ni el conocimiento de los empleados, e incluso se comenta que al ser tantas Voluntarias todas ellas consideradas como “las Señoras” y “las jefas”, daban indicaciones contradictorias entre ellas, y aun así, había que cumplir con todas las Voluntarias. Parece que los colaboradores en ocasiones tenían que operar en contra de las indicaciones de las Voluntarias, ya que estas daban indicaciones contrarias a lo que indicaban las experiencias de los empleados, y según las respuestas, lo hacían por dos cosas, porque ellos sabían cómo operar y resolver ciertas circunstancias con la administración y operación de la organización; y porque las Voluntarias desconocían ciertas circunstancias. Según se comenta, fingían acatar las órdenes, pero al final operaban bajo su conocimiento y experiencia.

Esta situación detona al parecer, una actitud de descalificación de ambas partes. Por parte de las Voluntarias hacia los colaboradores, porque descalifican su experiencia y sapiencia desarrollada en la organización; y los remunerados descalifican las indicaciones por la falta de experiencia de las Voluntarias. Estas acciones, por tanto, generan conflictos de creencias y prácticas, y en consecuencia desatan un conflicto de lógicas que logran conciliar cuando se impone el objetivo de la organización, por lo que se puede indicar que predomina la subcategoría de “lógica central” y “lógica social”.

Al parecer los empleados son los que se encargan de preservar y regresar constantemente a la lógica social al interior de la organización, por lo que este sector de colaboradores tiene un peso importante, aunque esta acción genere conflictos constantes como lo mencionan las personas entrevistadas, al indicar que constantemente se daban estos roces por conflictos de interés en los que al parecer los empleados son los que se encargan de preservar la lógica social. Aunque las respuestas en su mayoría hablan de una dualidad en cuanto a la relación y convivencia de ambos grupos de colaboradores, la mayoría indica que trataban de llevar una relación por parte de los empleados hacia las Voluntarias, de respeto. (Esquema 47)

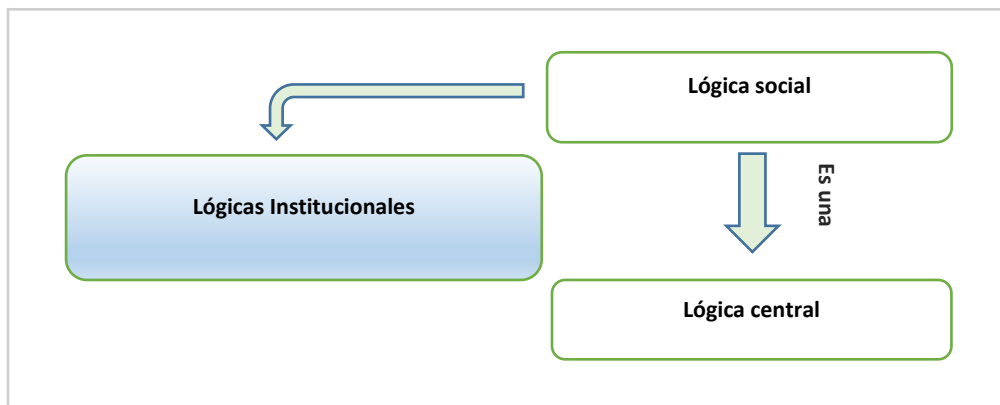
Uf, uf, uf... Es que siempre existió una barrera... tanto de las Señoras hacia los trabajadores como de los trabajadores hacia las Señoras. Entre comidas y pláticas entre los compañeros existía una queja hacia las Señoras de cómo nos trataban, de los gritos y amenazas de despido... Ellas (Voluntarias) tenían una actitud de “aquí mando yo”, que a lo mejor en un lugar diferente habrá quien lo ve bien, pero en este tipo de instituciones esas cosas no van y no deberían de pasar, pero pasan y mucho. Siempre estuvo la barrera de, estas son las jefas, hay cierto respeto hacia ellas por ser las jefas, pero nada más. No hubo una relación más allá, la relación no fue buena, sin embargo hay quienes se llevaban un poquito mejor con ellas. Y con las Señoras del área operativa la relación fue mejor, con las demás no, y menos con las de Patronato. Y creo que ellas son las que trataban a los trabajadores como eso, como empleados.

2:69 in Entrevista P2

La forma de actuar de nosotros hacia ellas siempre será con respeto y educación, trabajando con mucha dedicación y arduamente para lograr metas que beneficien a los pacientes y acompañantes.

7:20 in Entrevista P7

Esquema 47. Hallazgo de las subcategorías “lógica central” y “lógica social” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cómo consideras es la relación y comunicación entre las voluntarias, religiosas y personal remunerado dentro de la organización? ¿por qué?*

Se deja ver en la idea general que la comunicación entre Voluntarias y Religiosas es buena. Entre estos grupos de personas la comunicación es buena y constante, y parece que esto no sucede con el último grupo que es el personal remunerado, quedándose en ocasiones rezagado en cuanto a la información y algunas decisiones. Con todo y las diferencias entre grupos, al final la organización logra operar para cumplir con los objetivos de la organización.

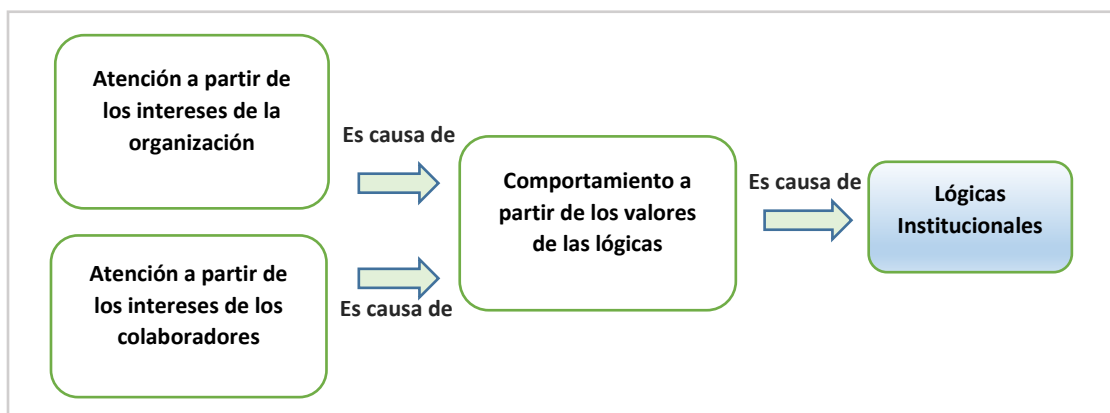
Lo anterior muestra que, ante la diversidad de lógicas y sus valores, estas lógicas van a determinar el actuar de cada grupo involucrado en la organización, pero ante todo, se logra anteponer el servicio -con limitaciones o no- a los beneficiarios, lo cual es el interés primordial de la organización, por ello la utilización de las subcategorías “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización”. (Esquema 48)

Pues es diferente entre las Hermanas y las Señoras Voluntarias, y de ellas dos con los empleados eeeeh... como que las Hermanas y las Señoras eran las dueñas de “La Estancia” y le daban órdenes a la Directora. Y la comunicación con los empleados era por medio de la Directora, era como cosa de puestos, y si querías decir algo...no sé...una idea para mejorar... lo tenías que hacer mediante la Directora que era tu jefa, y muchas veces no sabías si llegaba tu idea a las Señoras. Con las Hermanas era más fácil comunicarse porque trabajan con los enfermos también, pero al

final todo se veía con el llamado Patronato, creo que faltaba más comunicación real y digamos directamente...
entre todos para que todo funcionara mejor.

3:43 in Entrevista P3

Esquema 48. Hallazgo de las subcategorías “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuáles son las principales problemáticas a las que, desde tu perspectiva, enfrenta actualmente “La Estancia”?*

Entre las respuestas de los entrevistados se encontraron una variedad de problemas que se pueden englobar en cinco respuestas básicas que, de acuerdo a los entrevistados, son la base para sostener la organización: falta de recursos económicos, las políticas fiscales de Gobierno, los efectos económicos y sociales de la pandemia, disminución de servicios y la calidad de los mismos y la falta de personal experimentado para hacer frente a los problemas actuales.

Al parecer la organización enfrenta varios problemas según los testimonios y hace responsable al Patronato y sus nuevos integrantes, debido a que ha tomado medidas que ha generado un problema más, que es la falta de personal especializado para enfrentar los problemas que se generan del contexto, que son la pandemia y las reformas fiscales, los cuales para la organización ha generado por consecuencia, falta de recursos y por tanto recorte de servicios y de personal.

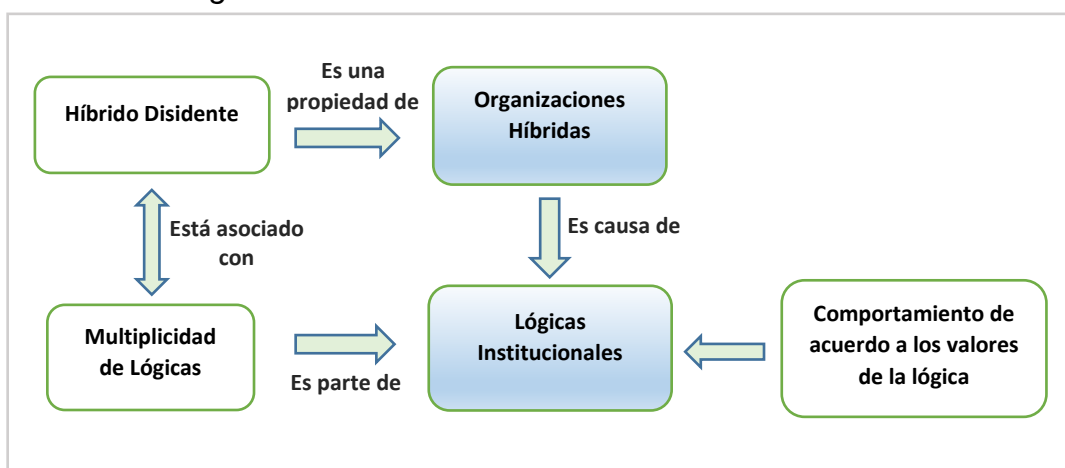
Los problemas mencionados fueron: falta de recursos económicos, gastos innecesarios, subir las cuotas de recuperación, disminución de servicios y la calidad de los mismos, falta de experiencia y conocimiento del manejo de la organización por parte del Patronato y el Consejo Directivo, falta de personal experimentado para operar la organización, reformas fiscales adoptadas por el Gobierno, desaparición de la organización, efectos económicos y sociales de la pandemia y falta de equipo de cómputo.

En su mayoría, los problemas que enfrenta la organización parten del contexto, lo cual determina que cada persona, así como la propia organización muestren sus propios intereses y a partir de ello decidan actuar para enfrentarlos. Por tanto, las personas y la propia organización al intentar enfrentar los problemas, de ser necesario, pueden transitar entre una u otra lógica, o combinar las características de la lógica social, burocrática y económica, es por ello que se utiliza la subcategoría de “híbrido disidente” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 49)

Decían que el Gobierno ya no quería dar dinero y nos querían desaparecer, creo que ese es un problema principal, además con el virus es más difícil brindar un buen servicio adecuado, además de que corrieron gente que sabía cómo resolver muchos problemas y que tenía varios años, que tenía un gran amor a “La Estancia”, que tenía como se dice, la camisa bien puesta. Entonces... eeh las nuevas leyes... de este Gobierno, la falta de empleados que sepan... que como dicen tengan experiencia y pues lo importante que es el dinero, que alcance, son los problemas que veo para “La Estancia”... sí.

3:44 in Entrevista P3

Esquema 49. Hallazgo de las subcategorías “híbrido disidente” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuáles son las principales problemáticas a las que, desde tu perspectiva, enfrentará una organización como “La Estancia” en el futuro? ¿cómo es que “La Estancia” debería actuar frente a ello?*

La idea generalizada del principal problema que va a enfrentar la organización en un futuro es la falta de recursos económicos para atender a los beneficiarios y para sostener a la propia organización, así como la posibilidad de desaparecer como organización a falta de estos recursos. La forma de enfrentarlo presentó más variedad en cuanto a las respuestas, como el establecer estrategias para captar donantes, hacerse de personal especializado para la captación de fondos y la adecuada adaptación al contexto político, es decir, a las reformas fiscales y legales, dejando a un lado la idea del outsourcing, y por último, que los directivos de la organización se concentren en la captación de fondos y donantes, sin descuidar la operación y gestión de la organización con la visión de preservar los valores, fundamentos y la misión organizacional.

Respecto al problema de restablecer los servicios y la capacidad de estos, la forma de actuar de la organización, de acuerdo con las entrevistas, será encontrando nuevas formas de brindar los servicios y legitimarlos a través de los manuales de la organización, para saber cómo actuar ante situaciones inesperadas como la pandemia. Un último problema que enfrentará la organización, así como la solución, es el adaptarse continuamente a las reformas legales y fiscales establecidas por los gobiernos, para ello, como ya se mencionó, la organización tendrá que hacerse de personal especializado y capacitado.

Al parecer, según los testimonios, la forma en la que la organización enfrentará los problemas será igual que la forma en la que los está tratando ahora, esto significa que esto dependerá de los propios intereses de cada colaborador y de la organización a partir de lo que dicte el contexto, sin embargo, esta forma de afrontarlos conlleva adoptar características de la lógica económica, preservando características o la esencia de la lógica social. Por ello la importancia de las subcategorías: “multiplicidad de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas”, “diferenciación/integración de lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización”. (Esquema 50)

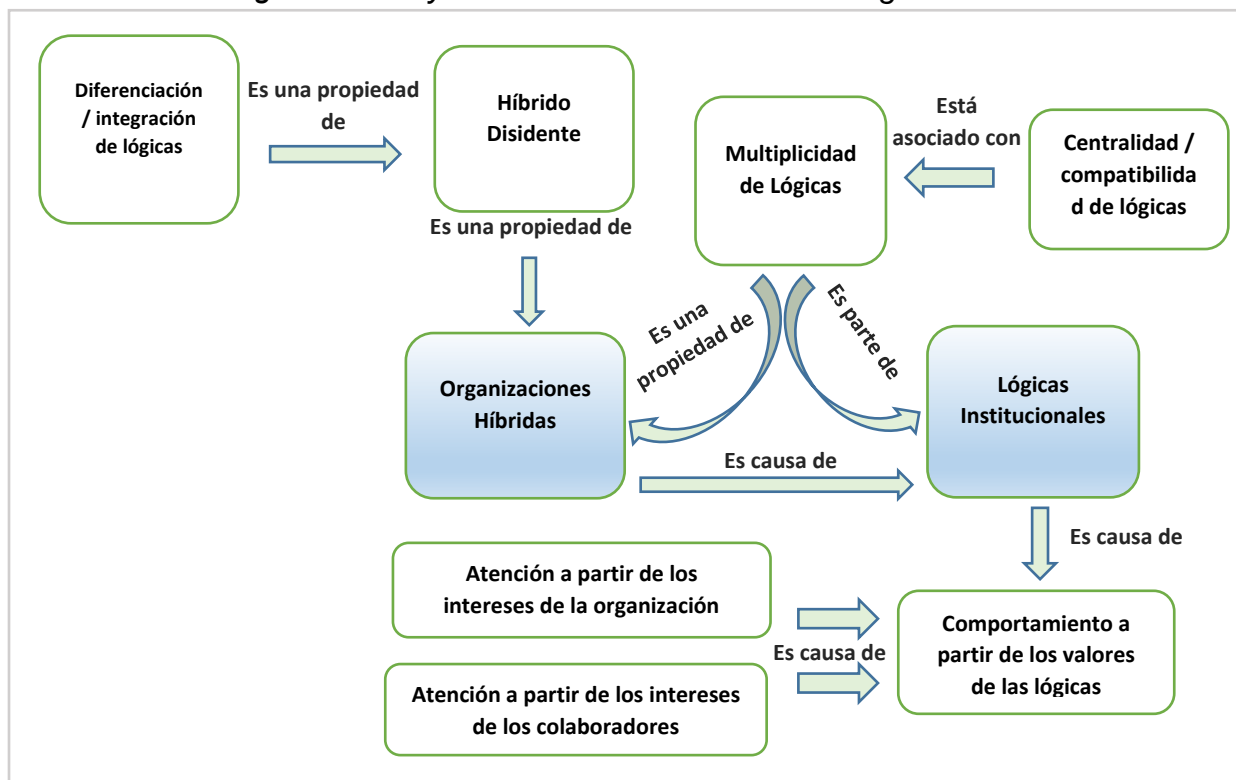
Te digo que va a ser esto del dinero. Ese siempre será el principal problema.

¿Cómo debería de actuar “La Estancia” ante este problema que mencionas de dinero?

A lo mejor si cada persona que se encuentra en “La Estancia” hace lo que le corresponde. Por ejemplo, las Señoras en vez de estar encerradas en las oficinas, deberían de aprovechar sus buenas relaciones y salir a conseguir dinero. Si los empresarios dieran algún donativo a nombre de sus empresas o por lo menos conseguir con sus contactos. Y bueno, lo último sería contratar personas con experiencia que sepa conseguir recursos, no que ahora que corrieron a todos y quieren traer un outsourcing, no me imagino como ellos van hacer los proyectos para participar en las convocatorias. Y así, que cada quien haga realmente lo que le corresponde.

5:36 in Entrevista P5

Esquema 50. Hallazgo de las subcategorías “multiplicidad de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas”, “diferenciación/integración de lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuál sería para ti un modelo ideal de dirección de “La Estancia”? es decir, si tú pudieras dirigir esta organización, ¿cómo lo harías, cómo te gustaría que fuera dirigida?*

Solo una persona de todas las entrevistadas opinó que la organización ha estado bien dirigida y las únicas modificaciones que haría, sería dejar de rotar al personal y generar un buen clima laboral. El modelo ideal que predomina entre las respuestas es aquel que tenga un enfoque social, sin perder de vista los fundamentos de la organización y sus

beneficiarios. Bajo esta idea se mencionaron diversas características de este enfoque como: prioridad a los beneficiarios, libertad, buen clima laboral, poca rotación de personal, armonía, definir perfiles y funciones, comunicación, equipo, apoyo, amor, respeto, dignidad, asistencia social, compromiso y ayuda.

Estos elementos citados, en su mayoría, son elementos que se encuentran dentro de la definición de “lógica social” lo que confirma la presencia de esta subcategoría, así como la importancia de la misma para la organización y cómo los colaboradores han podido congeniar con esta lógica al grado de adaptarla para darle continuidad para que la organización continúe con su objetivo, ratificando dos subcategorías más “atención a partir de los valores de la organización”, “atención a partir de los valores de los colaboradores” y “centralidad/compatibilidad de lógicas”. (Esquema 51)

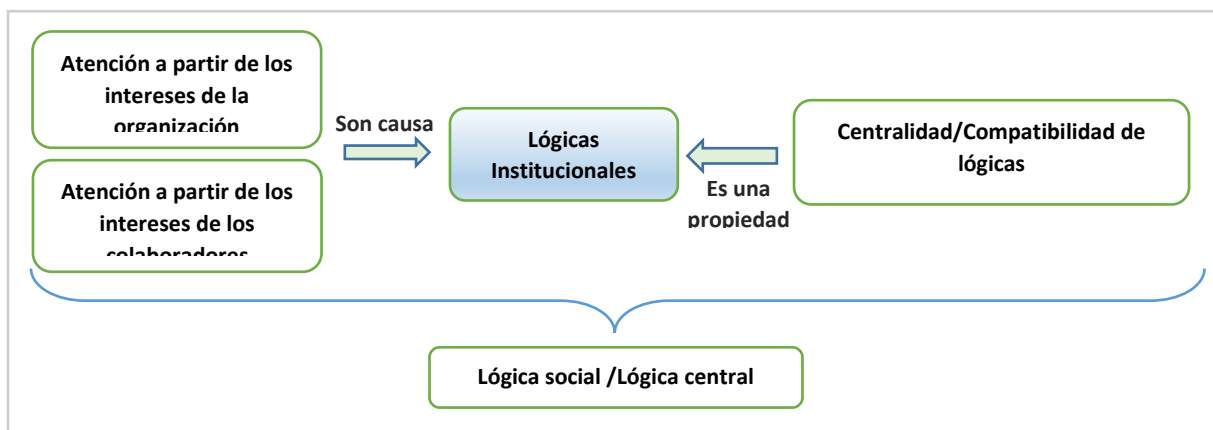
Definitivamente un modelo de dirección siempre con la mira a cumplir el objeto social de la Institución, o sea, sin perder la parte social por la cual fue creada “La Estancia”. Una dirección que contribuya, respalde y encamine la operación y la administración de “La Estancia”.

9:41 in Entrevista P9

Creo que ha estado bien dirigida. Tal vez lo que yo haría es ampliar la plantilla de empleados y claro, encontrar la forma de captar recursos para ello.

10:27 in Entrevista P10

Esquema 51. Hallazgo de las subcategorías “atención a partir de los valores de la organización”, “atención a partir de los valores de los colaboradores” y “centralidad/compatibilidad de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- Si tuvieras que dar una “inducción” a los nuevos colaboradores de “La Estancia”, ¿cómo los prepararías? ¿Qué les dirías en ese proceso de inducción para ingresar a una organización como La Estancia?

Las respuestas coincidieron en que darían un curso de inducción y una plática para darles a conocer la forma de trabajar de la organización, así como la información básica -misión, visión, objetivos y beneficiarios-. Muchas de las respuestas mencionan que la inducción sería encaminada a que conozcan la parte social de la organización, es decir, a las personas que se les brinda el servicio, la forma en la que pueden apoyar y cuál es el carácter y las características que se necesitan para colaborar, como el ayudar, ser cooperativo, no juzgar, no criticar, mente abierta, trato humano, amabilidad y buena actitud. Pero sobre todo se hizo énfasis en lo gratificante del trabajo y que eso lo dirían en los cursos de inducción.

Por otro lado, hubo respuestas en las que se mencionaba que en las pláticas o inducciones platicarían el cómo tratar a las Hermanas y las Voluntarias, también se comentaba que tratarían de involucrarlos en todas las actividades, pero que, sobre todo, los involucrarían para que supieran las actividades de cada uno de los compañeros y áreas, con la intención de colaborar y apoyar. Lo interesante es que estas últimas respuestas parecen dar a entender que esto de involucrarse, conocer lo que hacen los otros, etc., parece que no se hace hoy en día. Ejemplo de eso es que algunas respuestas dicen que lo harían como antes, que dirigirían y harían el curso de inducción como se hacía antes, siempre anteponiendo el apoyo social.

En general los comentarios están encaminados a la forma en la que una persona puede contribuir a ayudar a los beneficiarios y lo satisfactorio del trabajo, pero hubo un comentario en el que se menciona que esta es la enseñanza que se daba y se trataba de practicar, pero que no lo es todo ni se debe ser tan entregado a la causa, lo cual difiere un poco con la respuesta generalizada, por lo que se puede asociar en que la respuesta general se desprende de la lógica social, pero la respuesta que indica que no se debe ser tan entregado, se aleja un poco de esta lógica apegándose más a una lógica económica que ve esto como un trabajo más, o la lógica burocrática, en la que es una indicación más para cubrir en el trabajo, resaltando así las subcategorías de “diferenciación/integración de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas” y “objetivos múltiples/actividades diferenciadas”.

Aunque existe una idea general de cómo darían una inducción, y la respuesta fue que, apegado a las características de la lógica social, existe la contraparte en que al parecer, esto solo es una instrucción más y hay quien piensa que esta no se tiene que llevar a los extremos o al pie de la letra. Lo que al parecer deja ver los intereses de los propios colaboradores, los cuales pueden estar más apegados a otras lógicas, por ejemplo, en la que este trabajo se ve como un trabajo más en el que hay que cumplir, pero nada más, de ahí la importancia de las subcategorías de “objetivos múltiples/actividades diferenciadas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores” y “atención a partir de los intereses de la organización”. (Esquema 52)

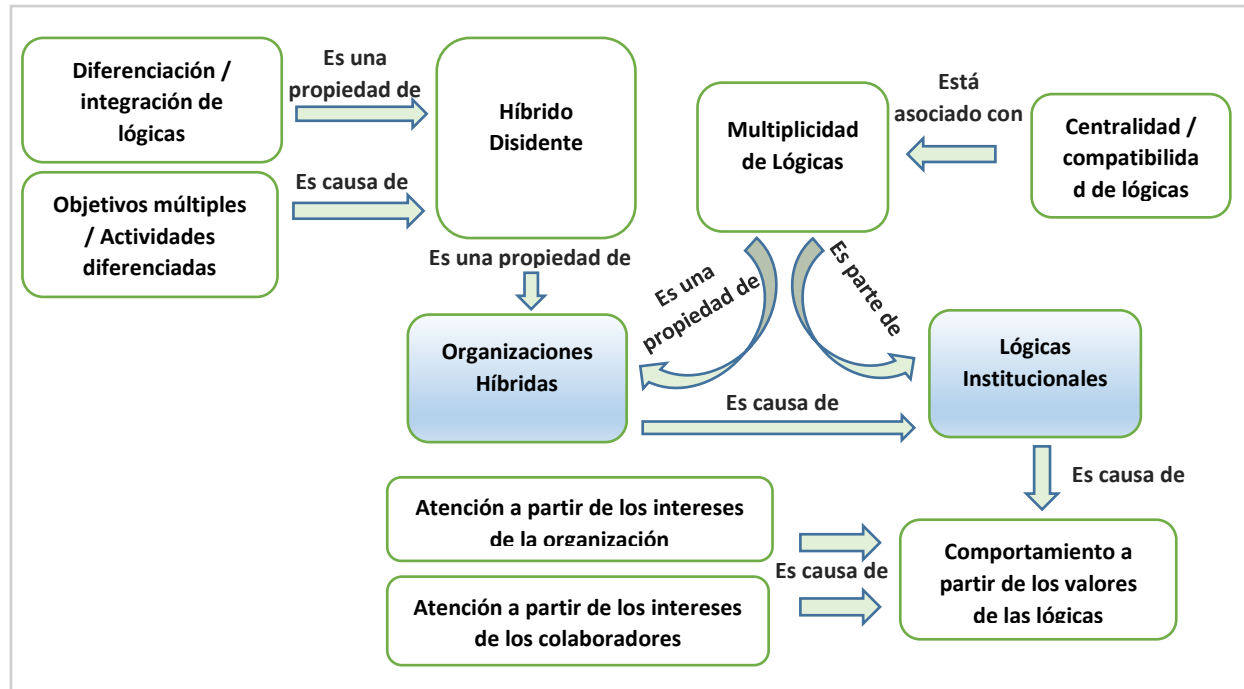
Les diría que aquí se necesita mucho corazón, o sea mucho sentimiento de ayudar, que siempre hay que ver por la gente y tratar de ayudarlos en lo que se pueda aunque no sea parte de lo que me toca hacer. Que siempre hay que estar dispuesto a hacer de todo un poco para que la gente esté bien.

8:38 in Entrevista P8

Que se necesita gente con ganas de ayudar, gente fuerte y que resista porque las historias que uno conoce aquí son fuertes, pero que vale la pena, eso es lo bonito de ese trabajo. Les diría que para trabajar en ese lugar, además de ganas de servir se necesita buena actitud. Aunque eso de, ganas de servir, que es cierto, no hay que exagerar, porque las de administración te lo decían todo el tiempo. Es que a veces pareciera lo único y no es para tanto, pero sí muy importante.

6:47 in Entrevista P6

Esquema 52. Hallazgo de las subcategorías “objetivos múltiples/actividades diferenciadas”, “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”, “atención a partir de los intereses de los colaboradores”, “atención a partir de los intereses de la organización”, “diferenciación/integración de lógicas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- ¿Identificas momentos de cambio en “La Estancia”? Es decir, podrías describir un antes y un después desde el momento que ingresaste a la organización hasta hoy en día. Pláticame sobre ello.

Se presentan muchos cambios en la organización desde el inicio de operaciones, en los que resalta el incremento de personal remunerado y cómo a partir de su integración cada uno resignifica y le da sentido a cada cambio. Los cambios que más resaltan además del incremento en la plantilla laboral, así como el recorte del mismo en 2020 son: al inicio de operaciones y durante muchos años las Voluntarias fundadoras convivían, atendían directamente a los beneficiarios y todas las acciones de la organización era en beneficio de ellos, con el tiempo esto dejó de ser así; otros cambios fueron, la ampliación del edificio, la creación del Consejo Directivo y el cargo de Dirección, todos los cambios de Patronato; y lo último, el recorte de la plantilla laboral y

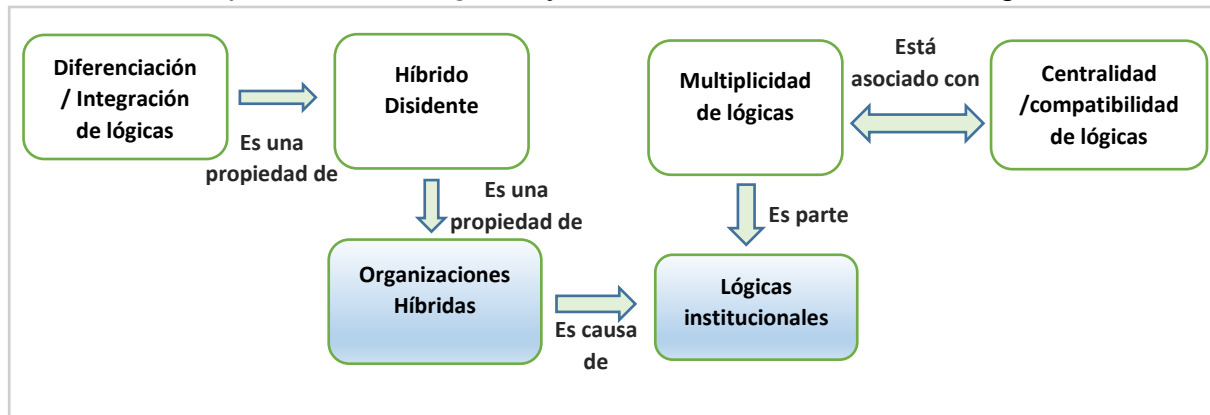
la idea de reemplazarlo por un outsourcing, así como la incorporación de gente externa al Patronato.

Con todos estos cambios, los entrevistados coinciden en que si hubo un antes y un después que marcó a la organización y determinó la forma en la que se brindaba y se brindan los servicios de la organización, aunque resaltan que cambió la forma de brindarlos, pero no los servicios, la misión y el objeto social de la misma. Es decir que, a partir del contexto y la adaptación de diversas lógicas a lo largo del tiempo, ha sido un factor determinante para la operación de la organización, por ello la utilización de subcategorías como: “diferenciación/integración de lógicas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas”. (Esquema 53)

Sí, yo creo que hubo muchos cambios de todo a todo. Cuando yo entré acababan de abrir el puesto de Dirección, entonces las instrucciones que yo recibía por parte de la Dirección no eran claras y se confundían con lo que mis compañeros me pedían, hasta que se fue esa Directora y entonces empecé a tratar más con mis compañeros y entendí que es lo que querían de mí. Luego vino un cambio más fuerte, que creo que ese cambio fue el que hizo que las cosas se pusieran tensas y se rompiera la cordialidad entre los compañeros y sobre todo entre las Señoras y los empleados. Ese cambio fue cuando trajeron al de finanzas del “Hospital”, hubo muchos cambios con él, empezando porque recortaron las ayudas a la gente y cada día bajaron más, hasta lo último, que las ayudas básicamente eran de donativos que se conseguían de medicamento o cosas así y muy pocas ayudas pagadas por “La Estancia”. Esta persona del “Hospital” aunque nunca vino ni la conocimos era muy importante para las Señoras y se hacía lo que él decía, al grado de que “La Estancia” solo se quedó con una persona de los trabajadores originales y dos o tres más nuevos. El recorte fue en todos los sentidos, bueno es que hay que sumarle lo de la pandemia, pero actualmente solo se reciben 15 personas de las 145 que se recibían, la calidad de la comida bajó mucho, las ayudas también. Se puede decir que ahora solo se les da el hospedaje y ya. El que metieran esposos e hijos de las Señoras al patronato también fue un cambio fuerte, y lo único bueno es que en el evento anual de torneo de golf, es que traen más amigos a jugar, pero es lo único y una vez al año. Fueron muchos cambios. También fueron cambiando las Hermanas, tuvimos de todo, unas más cooperativas que otras. Creo que lo único que no cambió en tantos años fue el personal, ese sí duramos mucho tiempo hasta ahora que se les ocurrió recortar gastos de nómina para contratar un outsourcing, que por lo que sé, aún no lo hacen, y de 9 personas ya solo son 3 para manejar toda una institución.

6:48 in Entrevista P6

Esquema 53. Hallazgo de las subcategorías “diferenciación/integración de lógicas” y “centralidad/compatibilidad de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cómo viviste esos momentos de cambio?, ¿te parecieron benéficos en algún sentido o, por el contrario, perjudicaron a la organización? ¿por qué?*

De todos los cambios mencionados, la mayoría de los entrevistados concuerdan en que estos cambios tuvieron sus momentos buenos y malos, por ejemplo: comentan que muchos de los cambios generaron desconfianza, sentimiento de competencia y se redujo el entusiasmo por tratar de dar el máximo esfuerzo en bien de los beneficiarios por temor a ser tomado a mal por parte de los directivos.

Por otro lado los cambios que se refieren a la infraestructura de la organización, según se comenta, estos favorecieron directamente a los beneficiarios porque se amplió el número de servicios, sin embargo, estos servicios una vez más se redujeron en cantidad y calidad a partir de la pandemia y del ingreso de personal externo a los mandos directivos, así como a la decisión que tomaron estos directivos de reducir los apoyos económicos, bajar la calidad de la comida y restringir el acceso de los beneficiarios, por ejemplo.

Existen quienes opinan que todos los cambios se justifican por la situación de la organización ante el contexto y que fueron con la intención de renovar procesos y para sanear la operación, aunque esto signifique enrarecer el clima laboral, esto ratifica la importancia de las subcategorías: “diferenciación/integración de lógicas”,

“centralidad/compatibilidad de lógicas” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas”. (Esquema 54)

Yo creo que perjudicaron porque empezamos a trabajar con miedo y dejamos de hacer muchas cosas que hacíamos sin cobrar, más bien lo hacíamos por gusto y por ayudar, pero como todo era tomado a mal, dejamos de hacer muchas cosas, al menos yo, y sé que pasaba lo mismo con otros compañeros porque lo platicamos. Al tener tantos años ahí trabajando pues todos nos conocíamos, sabíamos cómo trabajamos y aunque a veces tenemos diferencias, para cuestiones del trabajo, sabíamos cumplir con gusto, pero dejó de ser así. Eso y los asuntos de dinero hicieron que todo cambiara, todo era tenso, con desconfianza y hasta los servicios ya son menos y nos decían que trabajáramos con lo que había. Yo digo que todo eso si perjudica mucho a “La Estancia” porque se pierde la calidad y hasta el sentido, porque si no ayudamos a la gente, entonces para qué está “La Estancia” ¿No?

8:39 in Entrevista P8

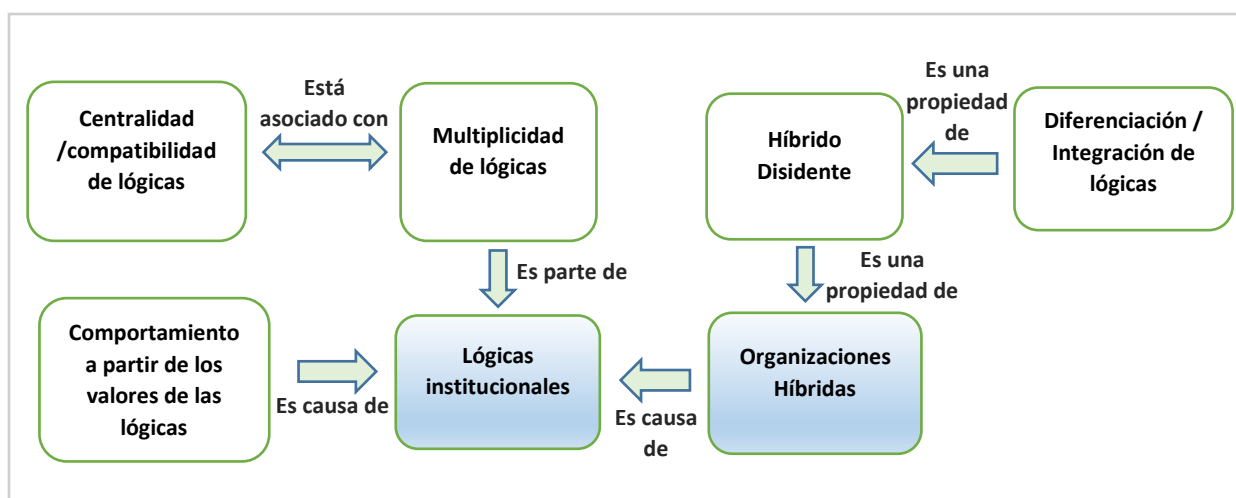
Todos los cambios tienen su lado bueno. Cuando la organización creció las personas enfermas fueron las que se beneficiaron directamente porque ya se tuvo más capacidad para recibirlos. Con los últimos cambios, ya no alcancé a ver el beneficio, pero de verdad espero que el traer personas externas le den una nueva visión a la Institución.

9:44 in Entrevista P9

En cierta medida los viví con gran expectativa, los primeros cambios se justificaban de acuerdo con la nueva situación de la Institución y en efecto fueron beneficios para la Institución porque permitieron renovar y clarificar procesos. Después, adelgazar la nómina casi nunca es agradable pero tal vez si necesario, y además fue benéfico no sólo en el sentido monetario si no en sanear la operación de la Institución, aunque claro también conlleva un precio en cuanto a la eficiencia de operación y a la generación de un clima laboral enrarecido y temeroso por parte de los empleados que siguen en la Institución. Las nuevas leyes fiscales y la opinión que tiene el nuevo Gobierno si perjudicó a la Institución, el recorte de los montos de las convocatorias, las nuevas reglas de concurso, los lentos procesos de auditoría y el ambiente enrarecido que aleja a los posibles donadores fueron entre otros los factores que afectaron la estabilidad económica de la Institución. El último cambio no necesita explicación, la pandemia ha afectado a todos por igual.

10:33 in Entrevista P10

Esquema 54. Hallazgo de las subcategorías “diferenciación/integración de lógicas”, “centralidad/compatibilidad de lógicas” y “comportamiento a partir de los valores de las lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *En esos momentos de cambio que identificaste ¿las actividades o servicios iban acorde con la misión y valores de la organización? ¿por qué?*

La respuesta generalizada es que en el primer momento de cambio de acuerdo a los testimonios –ampliación del edificio y de la plantilla laboral- las acciones fueron totalmente congruentes con la misión de la organización, sin embargo, en el segundo momento –incorporación de personal externo como empresarios a la organización y la creación del consejo directivo-, esto se conserva pero con algunas modificaciones, es decir, la misión en ningún momento se ha interrumpido, lo que ha cambiado son las formas, tal vez los procesos y las restricciones que ha adoptado la organización, así como el número de servicios.

Esto puede significar que en el primer momento se estaba totalmente acorde con la misión, con los objetivos de la organización y por consecuencia la lógica social. En el segundo momento, hay un distanciamiento con esta lógica, pero no se aparta en su totalidad, manteniendo la misión intacta, pero una de las consecuencias de este distanciamiento de la lógica social, es que se presenta un distanciamiento con los valores organizacionales. Esto da pie a la utilización de las subcategorías: “centralidad/compatibilidad”, “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y “diferenciación/integración de lógicas”. (Esquema 55)

Es que realmente el servicio nunca se suspendió, eso se puede decir que sí va acorde con la misión de la institución, lo que no va con la misión es la calidad de los servicios que bajó mucho y que dejaron de darse algunos servicios y los que quedan se dan a poca gente, creo que eso sí no va con la misión. Y de los valores, yo creo que esos se dejaron de lado por cumplir con las órdenes de la gente que vino de fuera. Te digo que como ellos nunca vinieron a “La Estancia” pues no supieron que hacíamos realmente, solo se quedaron con la información que les pasaron las Señoras y sobre eso decidieron muchas cosas y eso no tuvo nada que ver con los valores.

6:49 in Entrevista P6

Esquema 55. Hallazgo de las subcategorías “centralidad/compatibilidad”, “objetivos múltiples/actividades diferenciadas” y “diferenciación/integración de lógicas” y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

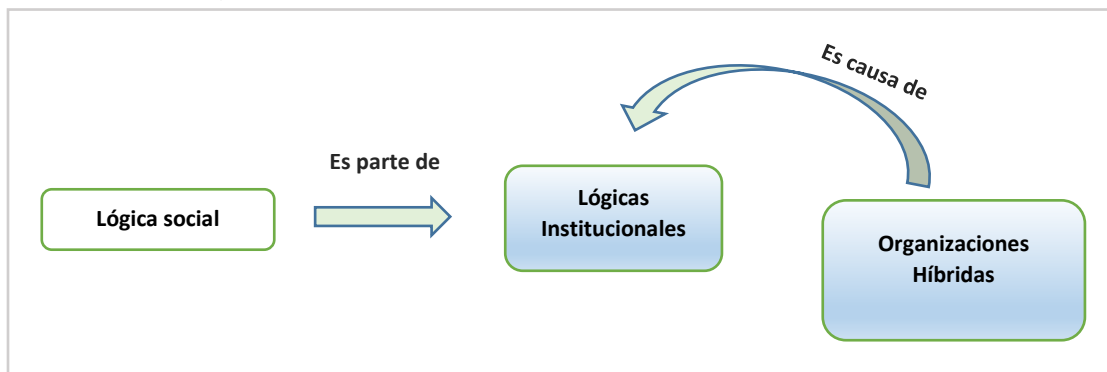
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de la organización? ¿por qué?

Al parecer la idea generalizada de lo que más valoran los entrevistados es la misión y la aportación social de la organización. Esto significa que sin importar los conflictos que se susciten internamente, la organización y sus colaboradores tienen los valores de “La Estancia” muy presentes, denotando que todos de alguna manera en menor o mayor medida congenian con la lógica social de la organización. (Esquema 56)

Pues valoro el que siga (ríe), el que a pesar de todo sigue. El que a pesar de que no sabemos cuál es el futuro de “La Estancia”, sobrevive. Ahí la lleva... aunque es muy triste de 145 personas que recibían ahora solo sean 15. Pero valoro que a pesar de todo siga dando el servicio a 15 personas, mientras no deje de darlo hay esperanza de que esto siga funcionando porque realmente la labor que hace es importante. Si “La Estancia” deja de darlo, habrá otras instituciones, pero ninguna como esta, bien o mal. Pero además socialmente se perdería una institución más.

2:67 in Entrevista P2

Esquema 56. Hallazgo de la subcategoría "Lógica social" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

- *¿Cuáles son los aspectos con los que menos te identificas de la organización? ¿por qué?*

Muchos de los entrevistados no se identifican con el trato que reciben por parte de los directivos y las contradicciones que este grupo presenta, ya que según ellos, no son valorados, demeritan su esfuerzo, conocimiento y experiencia, llegando al grado de descalificar o demeritar lo que hacen cuando intentan ser remplazados con un outsourcing, lo cual, la simple idea de integrar un método así, no congenia con la lógica que ha predominado a lo largo del tiempo en la organización, por el contrario esta medida es un elemento de la subcategoría "lógica económica". Por otro lado, existen opiniones que indica que no hay nada con lo cual no se identifique. (Esquema 57)

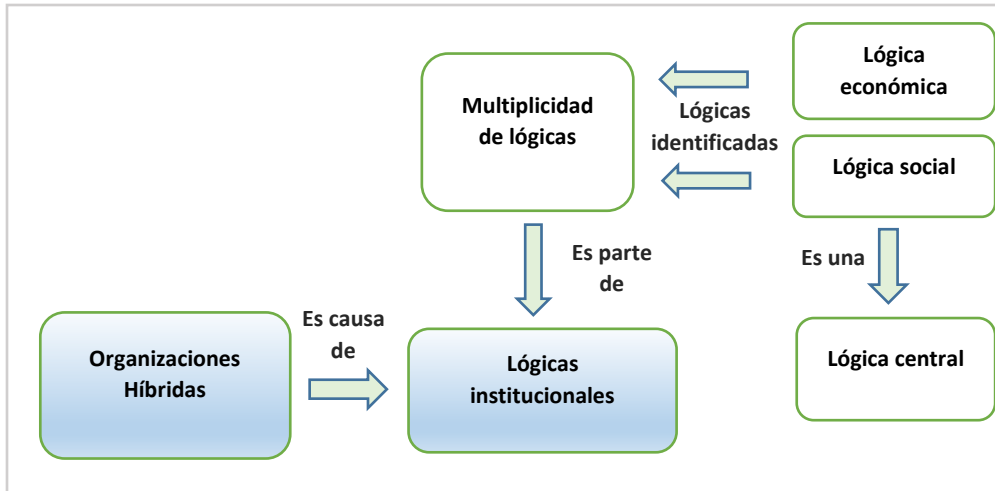
Pues que ahora... pues el quererse ahorrar (ríe) ahorrar algo de dinero ha generado muchos cambios, ha pasado mucho personal que no dura, que hay muchas personas aquí voluntaria o de servicio social que quiere hacer nuestro trabajo y que no está capacitada ni sabe cómo hacerlo, y yo creo que eso es con lo que menos me identifico, que se les hace muy fácil el trabajo que todos hacemos, hacíamos aquí, y se les hace muy fácil y creen que todo mundo lo puede hacer, tanto que hasta quieren traer un outsourcing, y la realidad es que no, y como no pueden hacerlo, me lo dejan todo a mí. Ahora, ¿tú te imaginas a un outsourcing haciendo el trabajo de todos? cuando aquí se trata con personas, y todos los días hay cosas y problemas distintos. Bueno... entonces yo creo que eso es con lo que menos me identifico, que no valoran el trabajo del... que se hace aquí, el trabajo que hacemos los empleados, como que demeritan mucho el trabajo que hacen los empleados y creen que no merecemos un buen sueldo y esas cosas. Eso es con lo que menos me identifico.

1:64 in Entrevista P1

Como todas las Instituciones tienes sus detalles, pero en sí, no existe algo con lo que no me identifique.

9:42 in Entrevista P9

Esquema 57. Hallazgo de las subcategorías "Lógica social" y "Lógica económica" y su interrelación con otras categorías.



Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento se ha podido analizar las narraciones de los entrevistados a través de categorías, lo que permite la clasificación de este discurso para un mejor manejo de la información respecto al marco teórico que rige este estudio, pero sobre todo se logra una articulación entre las categorías y subcategorías, que facilita entender el trasfondo de las narraciones situándolas en el contexto actual, para así, mostrar cuál es la realidad del caso de estudio respecto al tema que interesa en esta investigación. También se mostraron cuáles fueron las respuestas generales de estos mismos entrevistados a las preguntas planteadas en la guía de entrevista, con la intención de comprender y conocer de manera más amplia el discurso de éstos y como desde su perspectiva, opera y se maneja una organización social, lo cual justifica el porqué de la utilización de las categorías y subcategorías que se emplearon y cómo es que se interrelacionan entre ellas, y determinan en la práctica a la organización que aquí se estudia.

Con los elementos analizados hasta el momento y con los primeros resultados mostrados en las respuestas generalizadas, se tienen los elementos para conocer de manera más amplia y profunda a la organización bajo estudio, para dar paso entonces, a responder las preguntas de investigación que guiaron el estudio, como parte de los resultados de este trabajo. Resultados que nos permiten comenzar a concluir cómo

opera y se desempeña en la práctica una organización de la sociedad civil constituida legalmente como una institución de asistencia privada, desde las lógicas institucionales y los elementos que las componen; y cómo su presencia en el estudio de caso, al parecer, la convierten en una organización híbrida.

➤ ***¿De qué manera aparecen o se manifiestan en la estructura de la organización las lógicas institucionales? y ¿Qué tipo de prácticas y de agendas representa cada lógica institucional?***

De acuerdo a Thornton y Ocasio, (2008) las lógicas institucionales son aquellos "...patrones históricos socialmente construidos de prácticas materiales, supuestos, valores, creencias y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan significado a su realidad social." (p. 101), estos patrones van a ayudar a interpretar la realidad de la organización, y dan los elementos para dirigir el comportamiento de los sujetos y de la organización a través de los valores y suposiciones que componen a las lógicas (Brès et al., 2018), porque son un elemento tanto material como simbólico, que define las acciones, la manera de interactuar y la forma de interpretar la realidad, a través de reglas informales y formales, y por tanto, estas lógicas determinan ciertas prácticas y agendas dentro de la organización.

Para conocer cuáles son las prácticas y las agendas que se dan en "La Estancia" a partir de cada una de las lógicas que convergen en esta organización, es que se investigó primeramente los elementos que pudieran constatar que en esta organización existe una multiplicidad de lógicas para después buscar evidencia sobre la forma en la que cada una de estas lógicas determina las acciones y las agendas que sigue "La Estancia". Para indagar sobre esto se hicieron preguntas a los entrevistados encaminadas a encontrar cuáles son las actividades que se desarrollan al interior de la organización, cuál es el objetivo y la intención de las mismas, y por último, cuál es la forma en la que se realizan estas actividades.

Lo que se observó es que la actividad primordial de "La Estancia" se desprende de la misión y objeto social de la organización, lo cual se pudo constatar gracias a la revisión documental de los estatutos de la organización. Los entrevistados fueron describiendo

estás prácticas, cómo las realizan –procesos-, quién se encarga de desempeñarlas, así como la forma y la intención de desempeñar estas actividades. Lo que describieron y lo que se encuentra en los estatutos formales de la organización coincide en que la actividad primordial de “La Estancia” tiene un carácter social, influencia de la misión de la organización y que es una actividad que se puede catalogar como parte de la lógica social, ya que recordando a Reygadas (1998; 2015) y Ablanado, (2009) de esta lógica se desprenden aquellas prácticas, sentimientos, ideales y motivaciones de los colaboradores y de las organizaciones, que reflejan: ayuda, mística, reciprocidad, solidaridad social, asistencialismo e incluso paternalismo, compromiso, beneficio de comunidades, reivindicación social, bienestar social y colectivo, servicio al interés público, satisfacción de necesidades, actividades asociadas con valores de uso no monetario, rechazo a los valores del sector empresarial, servicio voluntario, sin ánimos de lucrar y rechazo al beneficio propio.

En resumen se puede mencionar que las prácticas que se desprenden de la lógica social son aquellas que tienen la intención de brindar apoyo desinteresado a quien lo necesita, lo cual se hace presente en “La Estancia” cuando brinda apoyo asistencial a personas enfermas de bajos recursos provenientes de diferentes Estados del país, a partir de los valores organizacionales de servicio, amor, esperanza y compromiso. El tipo de apoyo que brinda esta organización es, alimentación, apoyo en tratamientos médicos y el alojamiento, como servicios básicos que engloban más actividades, a cambio a los beneficiarios se les pide una cuota diaria de \$25.00 como un pago simbólico que sirve más como un acto de corresponsabilidad.

También se descubrieron otras prácticas que se manifiestan al interior de “La Estancia”, las cuales se alejan de los valores de la lógica social, acercándose en cambio, más hacia otro tipo de valores como los de la racionalización, que se desprende de la lógica burocrática. Esta lógica de acuerdo a Friedland y Alford, (1991) es la “racionalización y la regulación de la actividad humana por jerarquías legales y burocráticas” (p. 248). Estos valores aunque no son contrarios a los valores de la lógica social, se mantienen de forma paralela y también influyen en las actividades de “La Estancia”, sobre todo en aquellas acciones que realizan tanto los colaboradores como la propia organización para

adaptarse a los requerimientos legales y fiscales que ha impuesto el gobierno, y cómo a partir de ello, la organización ha tenido que modificar algunas acciones a lo largo del tiempo si quiere mantenerse en la legalidad.

Otras prácticas que se descubrieron en la organización y que son diferentes a las anteriores, están apegadas a valores contrarios a la lógica central de “La Estancia”, ya que estos valores están regidos por el razonamiento de la competencia, la productividad, la rentabilidad y la eficiencia (Varela, 2015), para lograr, aparentemente, la permanencia y supervivencia de la organización. Por tanto estos valores pertenecen más a la lógica económica, debido a que son valores que se desprenden, de acuerdo a Friedland y Alford, (1991) del mercado capitalista, y que busca orientar las acciones y las ideas con el fin de lograr “la acumulación y la mercantilización de la actividad humana” (p. 248). Esta lógica ha cobrado fuerza y se ha convertido en un elemento importante para la organización, estableciendo y modificando no solo algunas actividades que se desprenden de los servicios que se prestan en “La Estancia”, sino que ha modificado los propios servicios, funciones y procesos de la organización.

De estas tres lógicas identificadas, se pudo descubrir que cada una de ellas determina con mayor o menor peso la manera en la que “La Estancia” realiza algunas prácticas encaminadas a cumplir con el compromiso para el cual fue creada. De cada una de estas prácticas, se pueden señalar específicamente algunas actividades y el tipo de agenda que marca en la organización, por ejemplo:

Desde la lógica social, entendida como la lógica central de “La Estancia”, se encontraron prácticas muy marcadas que se desprenden de la misión y de la contribución social que realiza la organización como: el brindar hospedaje, alimentación y apoyos para medicamentos a personas enfermas siempre con un sentido de apoyo, amor y compromiso. Por otro lado existen actividades que no tienen que ver directamente con los beneficiarios pero que al final están encaminados a que la organización pueda brindar sus servicios, esta actividad es la recaudación de fondos, la manera en que “La Estancia” busca financiamiento, es a través de la forma más común dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, esto es, por donativos. “La Estancia” consigue financiamiento a través de donativos en especie y en efectivo. Los donativos en efectivo

en su mayoría son por convocatorias de Gobierno, Fundaciones o empresas privadas, entre otras. Esta búsqueda de recursos por parte de “La Estancia” no solo como actividad sino como proceso se encuentra dentro del marco de la lógica social.

Como parte de la agenda que marca esta lógica en “La Estancia” está siempre mantener por sobre todas las cosas la misión de poder brindar atención a un sector vulnerable de la sociedad con la intención de que las personas enfermas recuperen la salud, por ello “La Estancia” busca que sus servicios así como el financiamiento para que la organización perdure, siempre esté en el marco de lo social.

Esta lógica no solo ha marcado las prácticas y agendas en “La Estancia” sino que ha logrado a partir de sus valores sociales, determinar que lo importante para la organización es poder seguir brindando atención a personas enfermas de bajos recursos. Esta lógica con el transcurso del tiempo ha conseguido legitimarse, al punto en que sus actores han logrado identificarse con ella, al grado de lograr el compromiso de estos actores no solo para cumplir con la misión de la organización, sino que la asimilen, la resignifiquen y a partir de ello puedan brindar la atención que requiere cada una de estas prácticas. Gracias a esta identificación y compromiso por parte de los actores hacia la lógica social, han encontrado la manera de responder a las adversidades y problemas que se presentan en “La Estancia” sin alejarse de lo importante para esta organización, que es la parte social.

Respecto a la lógica burocrática, las prácticas que realiza la organización, en su mayoría están encaminadas a cumplir con el marco legal y fiscal con el que está obligada para mantenerse en la legalidad, esto requiere de personal especializado que pueda atender las demandas que van surgiendo desde el Gobierno. También se han integrado personas y se han creado puestos directivos para adaptarse a las circunstancias del contexto, que a intuición de las personas que operan y administran la organización, han burocratizado los procesos al grado de hacerlos más lentos y por tanto dificultan la solución a tiempo de los problemas. La agenda que marca esta lógica en “La Estancia” es la de mantenerse siempre en la legalidad y cumplir en tiempo y forma con los requerimientos legales y fiscales que marca la ley.

En cuanto a las prácticas que ha desarrollado “La Estancia” desde la lógica económica estas prácticas están las encaminadas a buscar fondos, más allá del financiamiento que se busca de la lógica social. Los fondos que se buscan están destinados no a los servicios o los beneficiarios directamente, sino al mantenimiento del fideicomiso de la organización, para contar con un fondo que garantice la supervivencia de “La Estancia”. Una de las acciones que se desprende de esta práctica es la puesta en marcha de una estrategia que busca hacerse de contactos y asesores empresariales, que con el tiempo fueron incorporados al rango máximo en la estructura jerárquica, es decir, al Patronato. Una vez ya como miembros del Patronato, estos asesores se han dedicado a implantar ideas y estrategias como: el recorte de servicios que significó reducir el número de personas que son recibidas y las que son candidatas a recibir los servicios de la organización; los donativos en especie que se reciben específicamente para los beneficiarios de la organización, ahora son destinados a la venta de garaje –actividad que tiene la finalidad de recaudar fondos para la organización- sin otorgárselos a las personas que atiende “La Estancia”, al menos que puedan comprar estos artículos que fueron donados para ellos; bajar la calidad y cantidad de los alimentos; reducir la ayuda para medicamentos o apoyos para cubrir los tratamientos médicos, solo con medicamentos o material donado para no generar ningún gasto para la organización, asimismo y derivado de este servicio, es el cambio en el proceso para asignar dichos apoyos, pues la decisión de no brindar apoyos para cubrir los tratamientos médicos, hizo que el contar con una persona especializada en esa área operativa fuera innecesario y se cubriera esa función con el personal encargado de asignar camas.

Como parte de la agenda que marca esta lógica en “La Estancia” está que la organización sobreviva ante los recortes presupuestales y las amenazas legales y fiscales, lo que implica reducir al máximo los gastos, aunque esto signifique brindar el servicio tan solo a 15 personas en vez de las 145 que se recibían antes, que no se les brinde una alimentación de calidad y mucho menos apoyo para sus tratamientos médicos, por ejemplo.

Estas acciones como puede verse, se alejan de la lógica social y por tanto, ha sido muy difícil que los colaboradores que operan y administran la organización puedan aceptarla,

generando conflictos al interior de la organización, sin embargo, esto no significa que “La Estancia” deje de lado la parte social, más bien esta lógica económica se mantiene de forma paralela e incluso en ocasiones, como hoy en día, al parecer, cobra mayor fuerza.

➤ ***¿En qué momentos, bajo qué circunstancias y en qué áreas de “La Estancia” suelen presentarse la diferenciación y la integración de lógicas institucionales, privilegiando alguna de las lógicas?***

Anteriormente se mencionó que en “La Estancia” se detectaron tres lógicas institucionales diferenciadas, convirtiéndola así, en una organización con múltiples lógicas, en el que cada lógica con su forma y sus valores establece las normas y categorías que determinan el actuar de la organización, así como el de sus actores. Las lógicas institucionales establecen lo qué es importante, qué se estipula como prioridad, qué es importante atender y qué no será importante atender, esto significa que estas lógicas van a marcar ciertas formas de actuar que toda persona involucrada con la organización debe seguir para darle continuidad a los objetivos que persigue cada lógica. Esta forma de actuar que marca cada lógica, no significa que no se pueda mezclar con otras formas de comportamientos u objetivos que se desprendan de otras lógicas institucionales. Es decir, está claro que estas tres lógicas existen, pero también se encontró que la forma y el lugar en donde aparecen al interior de la organización es distinta. Por tanto, se determina que la organización ha encontrado la forma de gestionar a partir de diferenciar, pero también de integrar los valores, objetivos y formas de cada una de las lógicas (Battilana et al., 2017; Brès et al., 2018).

Se encontró que “La Estancia” como organización ha adaptado un enfoque mixto entre la diferenciación y la integración de lógicas debido a que, por un lado tiene un fuerte apego a la lógica central, es decir a la lógica social, ya que es la lógica que la identifica y permite que se desarrolle dentro del rubro de las organizaciones de la sociedad civil, pero a la vez, en su interior se identificaron estrategias que involucran prácticas formales y a los actores de la organización que combinan enfoques de acuerdo al momento y conveniencia de la organización, por ejemplo, “La Estancia” está entre dos grandes objetivos, por un lado, cumplir con la misión de la organización que es brindar servicio

de hospedaje y medicamentos a personas de bajos recursos, el cual se podría clasificar como objetivo propio de una lógica social, y al cuál la organización a lo largo de su historia ha estado totalmente apegada y se rige bajo esta lógica, y se puede considerar que el área operativa de la organización está fuertemente influenciada por estos fundamentos sociales.

El otro objetivo, que no se muestra en los estatutos de la organización pero que se deja entrever o se muestra de forma implícita, es la búsqueda de recursos, aparentemente para darle continuidad a la misión de “La Estancia”. El área administrativa encargada de esta actividad, se ha dividido mostrando un enfoque mixto entre la diferenciación y la integración de lógicas, ya que cuenta con personal comprometido en conseguir fondos para el bienestar del personal que atiende “La Estancia” y cómo este personal intenta reproducir el compromiso social en los colaboradores del área y realiza la búsqueda de financiamiento a través de la forma más común dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, esto es, por donativos a través de solicitudes o convocatorias. Pero también este mismo personal está dividido en cumplir con los requerimientos legales y fiscales con los que está comprometida la organización, y para ello, tiene que destinar tiempo, esfuerzo y concentración para apegarse a los fundamentos de la lógica burocrática, para mantenerse dentro de la legalidad.

Esta área administrativa también cuenta con personal voluntario perteneciente a la organización y con personal externo, específicamente directivos o dueños de empresas, que ocupan puestos directivos en la organización, concretamente en el Patronato que es la máxima figura jerárquica en la organización, este personal tiene entre sus funciones la búsqueda de recursos y está encargada de las finanzas de la organización, sin embargo, esta búsqueda de recursos y ahorro en gastos, ha generado que los directivos adopten la lógica económica, que busca reducir gastos en todo sentido, aunque para ello tenga que quitar algunos servicios y cambiar la manera en la que brinda atención la organización, actividad que en los últimos años ha cobrado mucha relevancia, al grado de convertirse en la prioridad, dejando rezagada la misión de la organización y por tanto, las actividades que se desprenden de la misma.

⇒ ***¿Con qué lógica institucional opera el sector directivo vs el personal operativo de “La Estancia”?***

Para conocer cuál es la lógica con la que opera el sector directivo y el sector operativo de “La Estancia”, se investigó primeramente en los estatutos de la organización los elementos que pudieran determinar bajo que lógica opera la organización y qué es lo que se espera de sus actores. Para indagar, constatar y contrastar la lógica bajo la que opera la organización, qué es lo que se espera de sus colaboradores y cuál es la actitud con la que desarrollan sus funciones, se hicieron preguntas a los entrevistados, encaminadas a encontrar cuáles son los intereses que tienen o persiguen al colaborar en la organización, qué actividades realizan, cuál es el objetivo y la intención de las mismas, y por último, cuál es la forma en la que realizan sus actividades.

Se logró identificar que dentro de “La Estancia” y de acuerdo al comportamiento de sus actores, existen dos grupos de personas. Un primer grupo identificado dentro de “La Estancia” corresponde a personas que colaboran en la organización de forma voluntaria y que se encuentran en el área administrativa, además, en este primer grupo también se cuenta con personas que colaboran de forma voluntaria pero como personal externo a la organización y que actualmente también desarrollan la función de asesores y ocupan un lugar en el Patronato. El primer grupo en conjunto, en su mayoría, ocupa puestos directivos y son los responsables de salvaguardar los fondos y todo tipo de recursos con los que cuenta “La Estancia”, por tanto, su prioridad es lograr que la organización siga brindando sus servicios y sobrevivir en el tiempo. Sin embargo, en el afán por proteger los recursos de la organización han implementado estrategias y tomado decisiones que han perjudicado a los beneficiarios de la organización, lo que va en contra de la lógica central que maneja “La Estancia”. Con estas medidas se da prioridad a la lógica económica, debido a que no solo se han reducido los servicios en cantidad y calidad, sino que este primer grupo ha encontrado la manera de anteponer sus intereses personales, que de acuerdo a la definición de lógica social, esto es un aspecto inadmisibles porque la lógica social en su definición rechaza el beneficio propio. (Reygadas, 1998, 2015; Ablanedo, 2009), por tanto, estas actitudes y el grupo en sí, se considera que opera bajo la ambivalencia de la lógica social y la lógica económica.

Al segundo grupo identificado, pertenece el personal remunerado tanto del área administrativa como operativa y también las voluntarias que pertenecen al área operativa, aunque no en su mayoría. Este segundo grupo se identifica y trabaja bajo el fundamento de la lógica social debido a que la organización ha logrado crear en sus actores un sentido de identidad al que estas personas han sabido responder. Al grado de que estos colaboradores del segundo grupo se sienten orgullosos y comprometidos con la idea de ayudar a los pacientes y beneficiarios que atiende la organización.

Se logró identificar que el personal remunerado de “La Estancia” no solo a lo largo del tiempo, conforme va desarrollando sus funciones y cubre las expectativas que se espera como trabajador de la organización, se va apegando a los valores que le indicaron debía apegarse para cumplir con el objeto social de “La Estancia”, aunque cabe señalar que desde el proceso de selección de este personal se busca que tenga características similares al compromiso social que persigue la organización, es por ello que uno de los elementos fuertes, con mayor experiencia y no por menos, años de trabajo en la organización, es el personal operativo y administrativo que trabaja bajo la modalidad de remuneración, siendo este personal uno de los pilares más fuertes para darle continuidad a la lógica social.

➤ ***Bajo el contexto de sobrevivencia en “La Estancia”, ¿puede terminar imperando alguna lógica institucional sobre otra?***

La manera en la que se indagó sobre varios aspectos de las lógicas que conviven en “La Estancia” como son: cuáles son las lógicas por las que ha transitado la organización, la existencia actual o en un futuro inmediato de alguna lógica que pueda terminar dominando en la organización, cuál es el contexto por el que atraviesa “La Estancia”, así como la forma en que le ha hecho frente, fue planteando interrogantes a los entrevistados, cuestionamiento dirigido a conocer cuáles son las adversidades y problemas por los que atraviesa la organización, y los que puede atravesar en un futuro; asimismo se desarrollaron preguntas encaminadas a conocer las estrategias, decisiones y medidas que se han implementado a lo largo de la historia de “La Estancia” y cuáles han sido las consecuencias de estas medidas.

En este estudio se detectó que derivado de su carácter de organización de la sociedad civil, “La Estancia” se rige por las características de la lógica social, en la cual se ajusta la misión de la organización y de la que se desprende las actividades principales de alojamiento, alimentación y apoyo en tratamientos médicos a personas de bajos recursos. También se identificaron diversos momentos de cambio a lo largo de la historia de “La Estancia”, estos cambios, en los que algunos han sido a consecuencia del contexto, como la adaptación a las normas que cada cambio de Gobierno implementa, los recortes presupuestales, la competitividad entre el sector, la demanda de los servicios que presta la organización, los altos costos de manutención de “La Estancia” y por último los efectos producidos por la pandemia por Covid-19, han llevado a la organización a ver amenazada su supervivencia, ante ello la organización ha tomado decisiones que en esencia se alejan de la lógica social, adoptando otras lógicas que contrastan con ella para hacer frente a la situación contextual de la organización.

Anteriormente se mencionó que las lógicas identificadas en “La Estancia” son la lógica social, la lógica burocrática y la lógica económica. No obstante, aunque “La Estancia” adoptó además de la lógica social como lógica central o predominante, otra lógica que tiene mucha fuerza al interior de la organización es la económica, llegando a determinar la manera en la que se prestan los servicios y qué servicios deben otorgarse, debido a que es la forma que encontró esta organización para perdurar en el tiempo, adoptó una lógica que en principio y por definición, se entendería que no se acopla con las actividades, misión y objetivo de la organización, sin embargo, “La Estancia” y sus directivos encontraron la forma de adaptarla, adjudicarle un peso importante para la operación y administración de la organización, a través de las actividades, servicios, funciones y procesos de “La Estancia”.

Esta lógica económica es de suma importancia, porque va a ser la lógica que haga un contraste y genere ciertos conflictos al interior de la organización debido al propio rechazo que genera derivado de su naturaleza, sin embargo, esta lógica ha cobrado importancia, volviéndose fundamental y adecuando las funciones y servicios de “La Estancia” so pretexto que subsista la organización. Algunos actores están a favor de la lógica económica y la ven como necesaria, pero existe otro grupo de actores que por el

contrario, no están de acuerdo con la relevancia que ha cobrado, generando un ambiente tenso al interior de la organización. Un elemento que resaltó en la investigación es que este punto de conflicto o tensión llega a subsanarse cuando se anteponen los intereses de la organización y el motivo por el cual fue creada “La Estancia”, ya que aunque se mencionaron medidas tan radicales como la desaparición de la organización de continuar otorgándole prioridad a la lógica económica, hasta el momento esto no ha sucedido, pues aunque por momentos en la historia de la organización, la lógica social pierde fuerza, nunca ha desaparecido, prueba de ello es que aunque la forma de atención ha tenido algunas modificaciones, la base siempre ha sido mantener la misión de la organización y esto no ha cambiado, por lo que puede decirse que la base de esta misión está cimentada en la lógica social, la cual como se acaba de mencionar, no cambió, no así la forma en la que se brinda la atención.

Por tanto, aunque la lógica social como la económica al interior de “La Estancia” se disputan la prioridad, se observa que la lógica en la que se sostiene el servicio general de “La Estancia”, es inamovible ya que como organización y como reflejo de su imagen externa, la lógica que se mantiene como dominante es la lógica social por el simple hecho, de que si “La Estancia” se aleja por completo de los fundamentos y valores de la lógica social, estaría perdiendo sentido, identidad y reconocimiento como organización de la sociedad civil, quedando fuera del rubro que le permite mantenerse vigente.

➤ ***Por la manera en la que se constituye “La Estancia” partiendo de la multiplicidad de lógicas institucionales ¿puede ser definida como una organización híbrida?***

Para conocer si “La Estancia” puede ser considerada como una organización híbrida, se investigó si esta organización cuenta con los elementos que caracterizan y componen a este tipo de organizaciones, para ello se partió primeramente de la definición de organizaciones híbridas, que son aquellas organizaciones que cuentan con elementos que las distinguen porque “...encarnan lógicas institucionales incompatibles, posiblemente incluso opuestas, que se aplican a las características centrales de las misiones y objetivos de las organizaciones...” (Brès et al., 2018, p. 376), es decir combinan elementos como la identidad, las formas organizacionales y de autoridad, así

como las razones sociales de transmitir el mensaje sobre la forma de organizarse, lo que puede generar consecuencias como las tensiones (Battilana et al., 2017), dando paso entonces a la presencia de la multiplicidad de lógicas al interior de la organización debido a que existen características que son particulares de este tipo de organizaciones: “(1) involucran a una variedad de partes interesadas, (2) persiguen objetivos múltiples y a menudo conflictivos y (3) participan en actividades divergentes...” (Mair et al., 2015, p. 714).

Con esta definición y como segundo momento se investigó si las características que definen a las organizaciones híbridas se hacen presente en “La Estancia”. Partiendo de la idea de la presencia de la multiplicidad de lógicas, lo cual se confirmó en la primera pregunta de investigación, en la que se indagó y se pudo confirmar los elementos que hacen constatar que en “La Estancia” existe una multiplicidad de lógicas.

Hasta el momento, con las respuestas a las preguntas de investigación que anteceden, la autora está en posibilidad de confirmar que “La Estancia” cuenta con elementos para clasificarla como una organización híbrida, derivado de las características que definen a este tipo de organizaciones, no obstante, es importante hacer una recopilación de la información, así como de las aseveraciones en cada una de las preguntas antecesoras para corroborar el por qué se confirma la hibridación de “La Estancia”.

Anteriormente se afirmó que “La Estancia” es una organización en la que coinciden múltiples lógicas, estas son la lógica social, la lógica burocrática y la lógica económica. Cada una de estas lógicas identificadas, poseen más fuerza en algunas áreas específicas de esta organización, por lo que cada lógica en estas áreas y en las personas que ahí se encuentran, establece las agendas, prácticas y actividades que deberán atenderse para el funcionamiento del área y por tanto de la organización. Este fenómeno, en este estudio fue identificado como diferenciación e integración de lógicas, lo que reveló que existen actores al interior de la organización que concuerdan más con una u otra lógica dependiendo de sus propios intereses y de lo que representa “La Estancia” para ellos. No obstante ante esto y la importancia de cada lógica para la organización, se confirmó que la lógica económica así como la lógica social, son dos lógicas que conllevan un gran peso e importancia para el funcionamiento de la

organización, pero sobre todo, es importante hacer énfasis en que la lógica que finalmente domina en la organización, sobre todo ante la importancia de mantenerse como una organización de la sociedad civil, es la lógica social.

Como ejemplo y a manera de recopilación, se muestran las siguientes actividades, actores involucrados, así como la lógica con la que mejor se identifican estos actores y ejemplos del porqué de la lógica que impera en la organización; esto con la intención de identificar, ejemplificar y confirmar cómo las características que definen a las organizaciones híbridas –cuenta con diversas partes interesadas cada una con objetivos distintos que por lo regular generan tensiones o conflictos, y por consecuencia esto significa que se desarrollan actividades distintas, (Mair et al., 2015)- están presentes en “La Estancia”.

Las prácticas que se desprenden de la lógica social son aquellas que tienen la intención de brindar apoyo desinteresado a quien lo necesita, lo cual se hace presente en "La Estancia" cuando brinda apoyo asistencial a personas enfermas de bajos recursos provenientes de diferentes Estados del país, algunos de los servicios que otorga son: hospedaje, alimentación y apoyo para medicamentos a personas enfermas, a partir de los valores organizacionales. La actividad primordial de "La Estancia" tiene un carácter social, influencia de la misión de la organización, la cual se desprende como una actividad que se puede catalogar como parte de la lógica social. Por otro lado existen actividades que no tienen que ver directamente con los beneficiarios pero que al final están encaminados a que la organización pueda brindar sus servicios, esta actividad es la recaudación de fondos, la manera en que "La Estancia" busca financiamiento, es a través de la forma más común dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, esto es, por donativos. "La Estancia" consigue financiamiento a través de donativos en especie y en efectivo, los donativos en efectivo en su mayoría son por convocatorias de Gobierno, Fundaciones o empresas privadas, entre otras. Esta búsqueda de recursos por parte de “La Estancia” no solo como actividad sino como proceso se encuentra dentro del marco de la lógica social.

Como parte de la agenda que marca esta lógica en "La Estancia" está siempre mantener por sobre todas las cosas la misión de poder brindar atención a un sector vulnerable de

la sociedad con la intención de que las personas enfermas recuperen la salud, por ello "La Estancia" busca que sus servicios así como el financiamiento para que la organización perdure, siempre esté en el marco de lo social.

Otro tipo de prácticas que se presentan en "La Estancia" se desprenden de la lógica burocrática, sobre todo en aquellas que realizan tanto los colaboradores como la propia organización para adaptarse a los requerimientos legales y fiscales que ha impuesto el gobierno, lo que ha orillado a la organización a modificar algunas acciones a lo largo del tiempo para mantenerse en la legalidad. Las acciones que se desprenden de esta lógica burocrática requieren de personal especializado que pueda atender estas demandas que van surgiendo desde el Gobierno. También se han integrado personas y se han creado puestos directivos para adaptarse a las circunstancias del contexto, que a intuición de las personas que operan y administran la organización, han burocratizado los procesos al grado de hacerlos más lentos y por tanto dificultan ante la inmediatez resolver los problemas. La agenda que marca esta lógica en "La Estancia" es, mantenerse siempre en la legalidad y cumplir en tiempo y forma con los requerimientos legales y fiscales que marca la ley.

Por último, otro tipo de prácticas diferenciadas de "La Estancia" se desprenden de la lógica económica, como son la modificación de los procesos y servicios que presta la organización, así como las funciones que desarrollan los colaboradores como parte de las prácticas encaminadas a recortar gastos y a buscar fondos, más allá del financiamiento que se busca de la lógica social. Los fondos que se buscan están destinados no a los servicios o los beneficiarios directamente, sino al mantenimiento del fideicomiso de la organización, para contar con un fondo que garantice la supervivencia de "La Estancia". Una de las acciones que se desprende de esta práctica es la puesta en marcha de una estrategia que busca hacerse de contactos y asesores empresariales, que con el tiempo fueron incorporados al rango máximo en la estructura jerárquica, es decir, al Patronato, para implantar las ideas y estrategias como el recorte de servicios, reducir el número de personas que son recibidas y las que son candidatas a recibir los servicios de la organización; los donativos en especie que se reciben específicamente para los beneficiarios de la organización, ahora son destinados a la venta de garaje –

actividad que tiene la finalidad de recaudar fondos para la organización- sin otorgárselos a las personas que atiende “La Estancia”, al menos que puedan comprar estos artículos que fueron donados; bajar la calidad y cantidad de los alimentos; reducir la ayuda para medicamentos o apoyos para cubrir los tratamientos médicos, solo con medicamentos o material donado para no generar ningún gasto para la organización, asimismo y derivado de este servicio, es el cambio en el proceso para asignar dichos apoyos, pues la decisión de no brindar apoyos para cubrir los tratamientos médicos, hizo que el contar con una persona especializada en esa área operativa fuera innecesario y se cubriera esa función con el personal encargado de asignar camas.

Como parte de la agenda que marca esta lógica en “La Estancia” está que la organización sobreviva ante los recortes presupuestales y las amenazas legales y fiscales, lo que implica reducir al máximo los gastos, aunque esto signifique brindar el servicio tan solo a 15 personas en vez de las 145 que se recibían antes, que no se les brinde una alimentación de calidad y mucho menos apoyo para sus tratamientos médicos, por ejemplo.

Estas acciones diferenciadas como puede verse, han generado conflictos al interior de la organización, sin embargo, esto no significa que “La Estancia” deje de lado la parte social. Por ende, es evidente que estas acciones y agendas que se desprenden de cada lógica son distintas entre ellas y determinan con mayor o menor peso la manera en la que “La Estancia” realiza algunas prácticas encaminadas a cumplir con el compromiso para el cual fue creada. En consecuencia, se identifican dos de las tres características que definen a las organizaciones híbridas, además de la multiplicidad de lógicas se cumple, al presentarse en “La Estancia” objetivos múltiples, a menudo conflictivos y por tanto, actividades divergentes.

Respecto a los actores que participan en “La Estancia”, su comportamiento e intereses dentro de la organización, se había mencionado que se identificaron dos grupos en los que se puede clasificar a todos los actores. Esta clasificación surge al identificar intereses distintos entre estos grupos. Por un lado se encuentra el primer grupo que se identifica y trabaja bajo el fundamento de la lógica económica que tiene como interés primordial es salvaguardar los fondos y todo tipo de recursos con los que cuenta “La

Estancia”, por tanto, su prioridad es lograr que la organización siga brindando sus servicios y sobrevivir en el tiempo. El segundo grupo se identifica y trabaja bajo el fundamento de la lógica social, y posee como tendencia fundamental el orgullo y compromiso de ayudar a los pacientes y beneficiarios de “La Estancia”.

Los actores que se identifican y pertenecen al primer grupo, son el personal voluntario, específicamente, las voluntarias que se encuentran en el área administrativa y las personas que también colaboran de forma voluntaria pero como personal externo a la organización y que actualmente también desarrollan la función de asesores y ocupan un lugar en el Patronato. Este primer grupo en conjunto, en su mayoría, ocupa puestos directivos y son los responsables de salvaguardar los fondos y todo tipo de recursos con los que cuenta “La Estancia”. Sin embargo, en este afán por proteger los recursos de la organización, se han implementado estrategias y tomado decisiones que han perjudicado a los beneficiarios de la organización, lo que va en contra de la lógica central que maneja “La Estancia”, inclinándose por darle prioridad a la lógica económica, debido a que no solo se han reducido los servicios en cantidad y calidad, sino que este grupo ha encontrado la manera de anteponer sus intereses personales.

El segundo grupo identificado es al que pertenece el personal remunerado tanto del área administrativa como operativa y también las voluntarias que pertenecen al área operativa, aunque no en su mayoría. Este segundo grupo se identifica y trabaja bajo el fundamento de la lógica social debido a que la organización ha logrado crear en sus actores un sentido de identidad al que estas personas han sabido responder, pues se identificó que el personal remunerado de “La Estancia”, no solo a lo largo del tiempo, conforme va desarrollando sus funciones y cubre las expectativas que se espera como trabajador de la organización, se va apegando a los valores que le indicaron debía apegarse para cumplir con el objeto social de “La Estancia”, sino que, desde el proceso de selección de este personal se busca que tenga características similares al compromiso social que persigue la organización, es por ello que uno de los elementos fuertes, con mayor experiencia y no por menos, años de trabajo en la organización, es el personal operativo y administrativo que trabaja bajo la modalidad de remuneración,

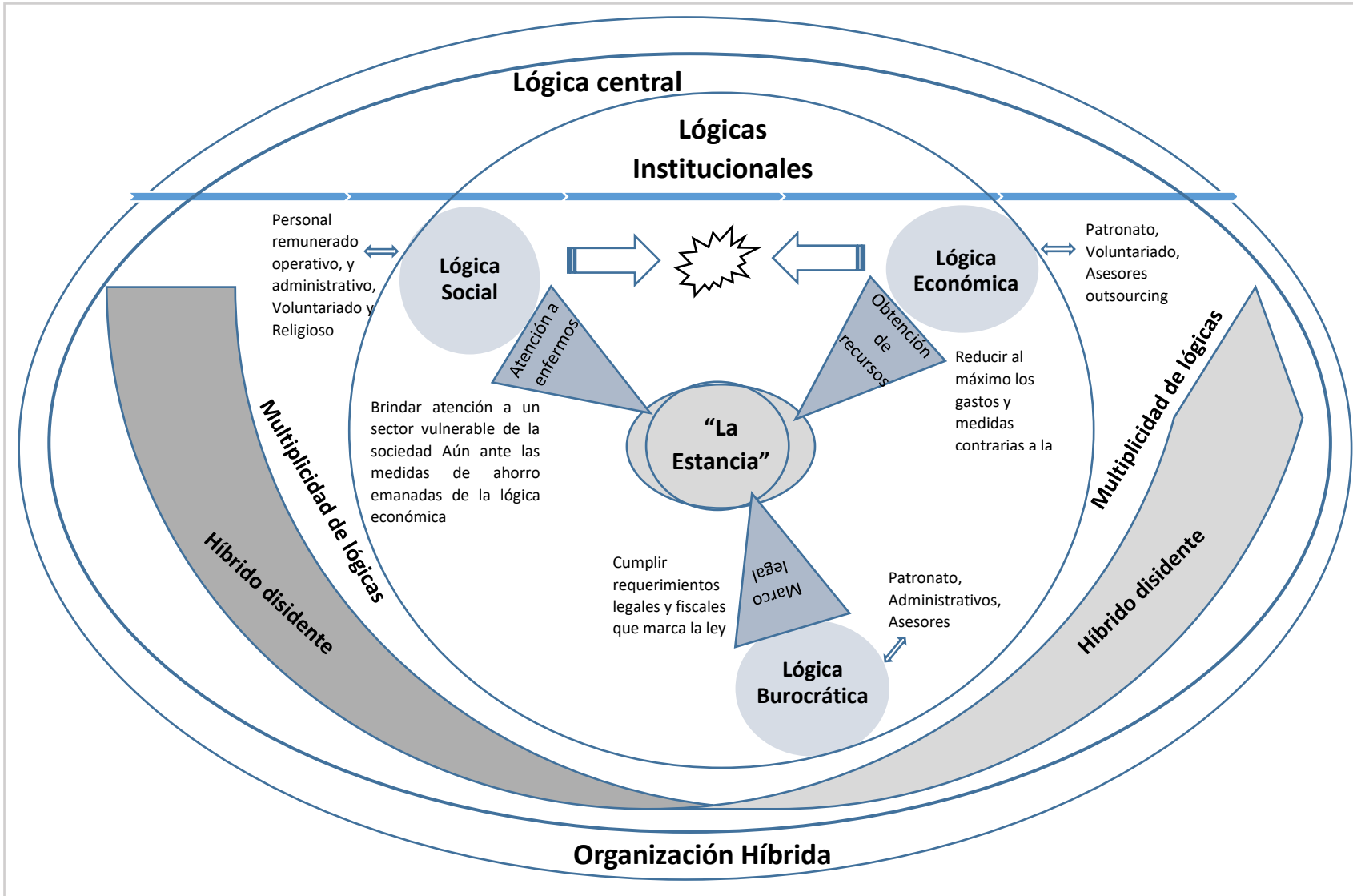
siendo este personal uno de los pilares más fuertes para darle continuidad a la lógica social.

Por consiguiente y en función de los grupos identificados en “La Estancia”, así como los intereses de estos grupos, se observa una característica más que define la hibridación de las organizaciones, además, como ya se mencionó de la multiplicidad de lógicas. Esta última característica que se cumple en “La Estancia” es la variedad de partes interesadas en una misma organización.

En consecuencia con lo descrito hasta aquí se está en posición de confirmar que “La Estancia” es una organización híbrida, específicamente una organización híbrida disidente, ya que se encontró evidencia de que cumple con las características y elementos que definen a los híbridos como organización porque “(1) involucran a una variedad de partes interesadas, (2) persiguen objetivos múltiples y a menudo conflictivos y (3) participan en actividades divergentes...” (Mair et al., 2015, p. 714. De manera implícita en estas particularidades, se distingue la multiplicidad de lógicas, lógicas que son incompatibles y opuestas (Brès et al., 2018), como la lógica social, la lógica económica y la lógica burocrática, en las que cada una define a “La Estancia” y combinan la forma organizacional, la identidad, así como el tipo de autoridad (Battilana et al., 2017).

Específicamente, “La Estancia” es una organización híbrida disidente debido a que durante la historia de la organización se encontró evidencia de que muestra resistencia por operar e identificarse solo con alguna de las lógicas, prefiriendo operar en la multiplicidad de estas como una manera de dar respuesta ante cualquier eventualidad, así como en la cotidianidad como un recurso para guiar la toma de decisiones y el comportamiento (Mair et al., 2015) de “La Estancia” y sus colaboradores en beneficio de la organización y hasta de algunos actores.

Esquema 58. Categorías que responden las preguntas de investigación



Fuente: Elaboración propia

Reflexiones finales

En consecuencia con el análisis y los resultados de investigación, se llega a la conclusión de que “La Estancia” es una organización híbrida disidente que presenta una multiplicidad de lógicas conviviendo al interior. La multiplicidad de lógicas está conformada por tres lógicas divergentes: lógica social, lógica económica y lógica burocrática. Esta multiplicidad de lógicas y su divergencia da forma a “La Estancia” como una organización perteneciente al gremio de las organizaciones de la sociedad civil, especializada en el servicio asistencial, sin perder el foco de los objetivos que surgen al interior como una organización interesada por lograr su supervivencia, con dirigentes ocupados en lograr esta finalidad, pero a su vez, ocupados en conseguir sus objetivos personales.

Con los resultados de la investigación y las conclusiones, es momento de dilucidar los objetivos que se plantearon y guiaron la investigación. Se plantearon dos objetivos encaminados a revelar como una organización con las características antes expuestas, trabaja y opera desde el enfoque de las lógicas institucionales y la hibridación organizacional.

El primer objetivo trazado: *Demostrar que dentro del sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, específicamente las organizaciones que están constituidas como Instituciones de Asistencia Privada IAP, son organizaciones híbridas en las que coexisten múltiples lógicas.* En los resultados de investigación se demuestra que “La Estancia” como Institución de Asistencia Privada IAP, perteneciente al sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, efectivamente es una organización híbrida porque en virtud del contexto, decide desarrollar sus actividades a partir de la multiplicidad de lógicas. Aun cuando “La Estancia” se caracteriza por tener un modelo de atención asistencial, al aplicar los fundamentos teóricos de Battilana et al. (2017), Thornton y Ocasio (2008), Mair et al. (2015) y Besharov y Smith (2014), se demostró que este modelo de intervención, aunque se desprende de la lógica social, tiende a incorporar otras lógicas como la burocrática y económica. Cabe señalar que, el contexto para estas organizaciones ha orillado a que algunos actores no necesariamente sigan

únicamente la lógica social, convirtiéndose así en una organización híbrida disidente, en el que se puede seleccionar, por estrategia, de una multiplicidad de lógicas, alguna de ellas, o también se puede integrar o fusionar los objetivos que se desprenden de cada una de estas lógicas.

El segundo objetivo trazado en esta investigación: *Visibilizar las medidas, prácticas, acciones y decisiones que pueden llegar a tomar los individuos que convergen en una organización que brinda beneficios a terceros, a partir de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una organización de la sociedad civil.* Como pudo observarse desde el análisis de información hasta los resultados que arrojaron las herramientas de investigación, poco a poco se fueron vislumbrando las actividades, medidas, prácticas y acciones que los actores de “La Estancia”, incluyendo, sobre todo a los tomadores de decisiones y a la organización en su conjunto, pueden llegar a tomar como individuos que convergen en una organización asistencial con un modelo híbrido disidente, a partir de la lógica que mejor representa lo que cada individuo interpreta, representa y entiende por una organización de la sociedad civil.

Aunque las medidas, prácticas y acciones que toma “La Estancia” y sus actores a partir de cada lógica que adoptan o con la que se identifican, fue descrito a detalle en la sección de “Resultados de Investigación”, específicamente en la pregunta de investigación que aborda este tema, es importante hacer énfasis en las acciones que se marcan como diferentes a partir de cada una de las lógicas. Para ubicar un punto de partida y entender esta hibridación en las medidas, prácticas y acciones, hay que situar a la organización en un ambiente cambiante y un contexto nacional y local que no se presenta nada estable para “La Estancia”.

Influenciados por este contexto es que desde los directivos, nace la iniciativa de ampliar los contactos de “La Estancia”, integrando a contactos provenientes del sector empresarial, aunque no necesariamente los nuevos integrantes tengan un apego o acercamiento a los valores de la organización y por tanto a la lógica social de la misma, sin embargo, confiadas en que estos contactos se traducirán en beneficios económicos para la organización, deciden involucrar empresarios, con sus lógicas –es decir, sus

valores y con toda la influencia de la lógica empresarial a la que pertenecen-, para ir las adaptando a la IAP, más allá de que esta sea una oportunidad o un punto de conflicto, lo que deja entrever, es que a partir de ese momento congenian tres tipos de lógicas que representarán cambios y una adaptación de las prácticas de la organización.

A la luz de los descubrimientos realizados a lo largo de este estudio, se espera que este trabajo de investigación pueda contribuir a comprender el tema de las OSC desde la disciplina de los Estudios Organizacionales, pues cabe la posibilidad de que las categorías utilizadas en la investigación puedan emplearse en otras investigaciones con perspectiva organizacional. Diversos son los temas y fenómenos que se pueden abordar a partir de esta investigación, lo que abre el camino para futuras investigaciones, ya que los Estudios Organizacionales permiten abordar un fenómeno desde diversas perspectivas para continuar generando conocimiento.

Referencias

- Ablanedo, I. (2009). Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana. Washington, D.C., USAID-ICNL, https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico_Ablanedo_Estudio_Final.pdf
- Aguilar, S. & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-bit. Revista de Medios y Educación*. (47), 73-88
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Albergue de Migrantes Hermanos en el Camino. (s/f). Historia. México. Albergue de Migrantes Hermanos en el Camino AC <http://www.hermanosenelcamino.org/>
- Alternativas y capacidades. (2020a). *Cambios a la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Implicaciones para Donatarias Autorizadas* [Webinar]. México. Alternativas y Capacidades, A.C. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2020/10/Version-final_PPT-VF-20201015-1.pdf
- Alternativas y capacidades. (2020b). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*. México. Alternativas y Capacidades, A.C.
<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/diagnostico-de-donantes/>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México. Paidós Educador
- Animal Político. (2017). Así inició la investigación de #La estafa maestra. México. *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/2017/09/asi-inicio-la-investigacion-laestafamaestra/>

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: a review and roadmap for future research. En Greenwood, R Oliver, C., Lawrence, T. y Meyer, R. (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 128-162.
- Battilana, J., Sngul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1858. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- BBC News Mundo (2018, julio 2). 6 promesas con las que López Obrador quiere cambiar México. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44681165>
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <http://www.jstor.org/stable/43699249>
- Blanco, J. (2020, agosto 11). La 4T, un nudo. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2020/08/11/opinion/015a2pol>
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12136>

Buchanan, D. & Bryman, A. (2007). Contextualizing methods choice in organizational research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483–501.

<https://doi.org/10.1177/1094428106295046>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2018). Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. México Diario Oficial de la Federación.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266_240418.pdf

Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M. & Tapia, A. (2019). Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles. México. Alternativas y Capacidades, A.C.

<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/16pasos/>

Casa de la Amistad para Niños con Cáncer. (s.f.). ¿Qué hacemos? México. Casa de la Amistad para Niños con Cáncer IAP

<https://www.casadelaamistad.org.mx/pages/nosotros>

Castillo Lourdes (s/f). Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre. Curso 2004-2005. Tema 5. Análisis documental. <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>

Castillo, M., Roldan, N. & Ureste, M. (2018). La estafa Maestra. Graduados en desaparecer el dinero público. México. Temas de Hoy

Cemefi. (2019). Compendio estadístico del sector no lucrativo 2019. México. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

<https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/p30.pdf>

Cemefi. (2020). Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2020. México.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

<https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector>

Chávez, C. & González, P. (2018), Las organizaciones de la sociedad civil en México.

Hacia una reforma de la LFFAROSC. México. Senado de la República, Instituto Belisario Domínguez.

<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4157>

CIVICUS Monitor (2021) National civic space ratings: 42 rated as open, 40 rating as narrowed, 47 rated as obstructed, 44 rated as repressed & 23 rated as closed.

<https://monitor.civicus.org/>

Clavellina, J., Herrera, V., Morales, G. & Domínguez, M. (2019). Organizaciones de la sociedad civil y presupuesto público. México. Dirección de finanzas. Notas Estratégicas Senado de la República, (48).

<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4412/1%20Publicaci%3b3n%20Organizaciones%20de%20la%20Sociedad%20Civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Connolly, J. (2016). Elias and habitus: explaining bureaucratisation processes in the

Gaelic Athletic Association. *Culture and Organization*, 22(5), 452-

475. <https://doi.org/10.1080/14759551.2014.1001394>

Creswell, J. (2017). Investigación cualitativa y diseño investigativo.

<https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion->

[II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf](https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf)

- De Almeida, G. (2017). A influencia do terceiro setor no Estado. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 14(26), 124-133.
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139362>
- Diario Oficial de la Federación (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. México. Secretaria de Gobernación.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- Díaz, A., Titova, E., & Arellano, D. (2020). Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional Autónoma de México*, Nueva Época, LXV (239), 25-60
<http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.68646>
- Dyck, B., & Silvestre, B. (2019). A Novel NGO approach to facilitate the adoption of sustainable innovations in low-income countries: lessons from small-scale farms in Nicaragua. *Organization Studies*, 40(3), 443-461.
<https://doi.org/10.1177/0170840617747921>
- El Diario MX. (2018, junio 19). Se concentra sector hospitalario en pocas empresas. *El Diario MX*. https://diario.mx/Nacional/2018-06-19_f62f7826/se-concentra-sector-hospitalario-en-pocas-empresas/
- Folger, J. (2020, octubre 1). ¿Cómo obtienen financiación las ONG? *Investopedia*
<https://www.investopedia.com/ask/answers/13/ngos-get-funding.asp>
- Friedland, R & Alford, R. (1991) Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. En Powell, W. & Dimaggio, P. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 232-263. The University of

Chicago

https://www.researchgate.net/publication/238198697_Bringing_Society_Back_Into_Symbols_Practices_and_Institutional_Contradictions

Fuentes, Y. (2018, octubre 4). AMLO presidente: ¿qué es la "Cuarta Transformación" que propone Andrés Manuel López Obrador para México? *BBC News Mundo*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45712329>

Fundación Appleaseed México. (2020). Calendario de principales obligaciones para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). México. Fundación Appleaseed México, A.C. <https://appleseedmexico.org/categoria-biblioteca/calendarios-de-obligaciones-para-osc/>

Fundación Carlos Slim. (s.f.). Áreas [Informe de programas de intervención]. México. Fundación Carlos Slim.
https://fundacioncarlosslim.org/?gclid=EAlaIqobChMIq_OC4_Pn7QIVi9XACH3Uqw3JEAAYASAAEgLAe_D_BwE

Gálvez, M., Caba, C., & López, M. (2016). NGOs efficiency and transparency policy: the Colombian case. *Innovar*, 26(60), 67-82.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55534>

Girei, E. (2016). NGOs, management and development: harnessing counter-hegemonic possibilities. *Organization Studies*, 37(2), 193.-212.
<https://doi.org/10.1177/0170840615604504>

Gobierno de la Ciudad de México. (2021). *Registro de Instituciones de Asistencia Privada*. Junta de Asistencia Privada. México.
<https://toolsportal.jap.cdmx.gob.mx/DIRIAP/view/principal.cfm>

Gobierno de México. (2020). *Sistema de información del registro federal de las OSC (SIRFOOSC)*. México. Indesol <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-federal-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil>

Gobierno de México. (s.f. a). *Consulta de información de transparencia de Donatarias Autorizadas*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Servicio de Administración Tributaria (SAT). México.
<https://portalsat.plataforma.sat.gob.mx/TransparenciaDonaciones/faces/publica/frmCConsultaDona.jsp>

Gobierno de México. (s.f. b). *Encuesta nacional sobre filantropía y sociedad civil (ENAFI) 2008*. México. BDSocialmx
<http://bdsocial.inmujeres.gob.mx/index.php/enafi-284/encuesta-nacional-sobre-filantropia-y-sociedad-civil>

González, D. (2017, marzo 6). Encuentra la Auditoría Superior de la Federación una decena de irregularidades en el programa Juntos Podemos, de Josefina Vázquez Mota. México. Mexicanos contra la corrupción y la impunidad.
<https://contralacorrupcion.mx/encuentra-la-auditoria-superior-de-la-federacion-una-decena-de-irregularidades-en-el-programa-juntos-podemos-de-josefina-vazquez-mota/>

González, E. (2018, junio 8). Ocho grupos concentran la salud privada. *Índice Político*.
<https://indicepolitico.com/ocho-grupos-concentran-la-salud-privada/>

González, T. Márquez, M. Treviño, S. Gómez, J. & Pelcastre, B. (2010, Mayo/Agosto). La capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores: un estudio cualitativo en zonas urbanas

empobrecidas de México. *Salud Colectiva*, 6(2), 181-194.

<https://doi.org/10.18294/sc.2010.365>

Güereca, R., Blásques, L. & López, I. (2016). Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida. México. Universidad Autónoma Metropolitana.

Hall, R., (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Estado de México, México: Prentice Hall Hispanoamérica

Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. España: Akal.

Hayes, N., Introna, L., & Kelly, P. (2018). Institutionalizing inequality: calculative practices and regimes of inequality in international development. *Organization Studies*, 39(9), 1203-1226. <https://doi.org/10.1177/0170840617694067>

Hernández, J., & Rich, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71-86.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014a). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014b). Capítulo adicional 4. Estudios de caso. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores.

http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/information_center_view0/index.html

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Johansen, E., Martínez, B. & Revilla, D. (2019). Datos a la vista una aproximación cuantitativa al sector de organizaciones de la sociedad civil en México. México. Alternativas y Capacidades, A.C.
<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/datos-a-la-vista/>
- León, A. & Palma, I. (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. México. Secretaría de Desarrollo Social
http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico_PCS.pdf
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
<https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Manual organizacional. (2012). México
- Martínez, B., Revilla, D., Rocabert, A., Amaro, M., & Gallagher, A. (2019). *Yo dono porque. Reporte 2019*. México. Alternativas y Capacidades, A.C.
<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/yodonoporquemx-2019/>

Martínez, C. (2019, abril 12). La sociedad civil desde la 4T ¿Pueblo bueno vs fifís, o recolonización de la esfera cívica desde la política? México. Resonancias. Blog del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM

<https://www.iis.unam.mx/blog/la-sociedad-civil-desde-la-4t-pueblo-bueno-vs-fifis-o-recolonizacion-de-la-esfera-civica-desde-la-politica/>

Martínez, M. (2019, octubre 6). Pese a críticas de AMLO, solo 2.21% de las ONG presenta irregularidades. México. La Silla Rota.

<https://lasillarota.com/nacion/pese-a-criticas-de-amlo-solo-221-de-las-ong-presenta-irregularidades-ednica-corrupcion/323989>

Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe. (2014). *Estudio regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*.

Iniciativa Regional por la Transparencia y la Rendición de Cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil de América Latina y el Caribe: Rendir Cuentas. <http://www.rendircuentas.org/recurso/estudio-mecanismos-financiamiento-las-organizaciones-la-sociedad-civil-america-latina-2014/>

Morera, M. & Quintana, S. (2019, marzo 7). AMLO y la sociedad civil: una relación compleja. México. *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/el-blog-de-causa-en-comun/amlo-y-la-sociedad-civil-una-relacion-compleja/>

Muñoz, H. (2014), Entramado entrampado institucional de las organizaciones de la sociedad civil en México, Centro Mexicano para la Filantropía, México.

https://comunalia.org.mx/wp-content/uploads/2019/04/ENTRAMPADO_institucional_de_las_Organiza.pdf

- Muñoz, R. (2018). Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento. *Administración y Organizaciones*, 15(29), 11-37.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/128>
- Nájar, A. (2018, noviembre 15). Presidencia de AMLO en México: 5 puntos clave del Plan Nacional de Paz y Seguridad de López Obrador para combatir la violencia y pacificar el país. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46217695>
- Natal, A. & González, T. (2003), La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: el caso del ALCA en México, Foro Internacional. México. El Colegio de México.
<https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1701>
- Nieva, J. & Guadamuz, C. (2015). Retos y oportunidades para promover entornos legales más favorables para las organizaciones de sociedad civil: una mirada a seis países de América Latina, ICNL – Open Society Foundations.
<https://laoms.org/retos-y-oportunidades-entornos-legales-favorables-osc/>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagomez, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 4a. Edición. Bogotá. Ediciones de la U.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 18(S1), 187–206.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::aid-smj936>3.3.co;2-b](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199707)18:1+<187::aid-smj936>3.3.co;2-b)

- Olvera, A. (2000). Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico. Documentos de Discusión Sobre Tercer Sector. México. El Colegio Mexiquense.
http://polux.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_k2&view=item&id=61:organizaciones-de-la-sociedad-civil-breve-marco-teorico&Itemid=231
- Penso, C. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Administración y Organizaciones*, 6(31), 91-105.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/117>
- Perey, R. (2015). Making sense of sustainability through an individual interview narrative. *Culture & Organization*, 21(2), 147–173.
<https://doi.org/10.1080/14759551.2013.819354>
- Reygadas, R. (1998). Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles. México, UNAM-UAM-UIA-Convergencia.
<http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/fortalecimiento-de-osc/>
- Reygadas, R. (2015). Organizaciones de la sociedad civil en México. Retos, perspectivas y desarrollo social. México. Indesol – Centro de Estudios Ecuménicos.
<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/TERCER%20SECTOR%20EN%20M%C3%89XICO/Organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20en%20M%C3%A9xico.%20Retos,%20perspectivas%20y%20desarollo%20social.%20Curso%201.pdf>
- Rodgers, D., Petersen, J., & Sanderson, J. (2016). Commemorating alternative organizations and marginalized spaces: the case of forgotten

Finntowns. *Organization*, 23(1), 90–113.

<https://doi.org/10.1177/1350508415605110>

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1999). Metodología de investigación cualitativa. Ediciones Aljibe.

Rubio, M. (2004). El análisis documental. Indización y resumen en bases de datos especializadas.

http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3691/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf

Salazar, A. & López, M. (2016). Manual para la apropiación del marco legal y fiscal que regula a las organizaciones de la sociedad civil: herramientas para el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de nuestros derechos. México. Convergencia de Organismos Civiles.

<https://indisol.cloud/cedoc/nuevo/basic/web/index.php?r=catalogo%2Findex&rr=1&cl=9&page=3>

Serbia, J. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa:

Hologramática. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales - UNLZ, 3(7), 123-146. https://www.ciemad.ipn.mx/assets/files/ciemad/docs/difusion/taller-atlas-ti/Serbia_Cualitativa.pdf

Simeone, M. (2017). Aspectos críticos para a compreensão da lógica estratégica no relacionamento entre organizações e comunidades. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 14(26), 32-40.

<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139354>

Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Madrid. Ediciones Morata

- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Tajonar, H. (2020, junio 29). La 4T es AMLO (Primera parte). *Aristegui Noticias*.
<https://aristeguinoticias.com/2906/opinion/la-4t-es-amlo-primera-parte/>
- Tapia, A. & Verduzco, M. (2015). Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México. México. Alternativas y Capacidades, A.C.
<https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/fortalecimiento-de-la-ciudadania-organizada/>
- Tapia, A. (2010). Organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas. En Méndez, J. (Ed.), Los grandes problemas de México. Políticas públicas. T-XIII. Colegio de México, 411-446. <https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/osc-y-politicas-publicas/>
- Taylor S. & Bogdan R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Ediciones Paidós
- Thornton, P. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990 1. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801.
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 99-129.

Toledo, V. (2015). *Ecocidio en México. La batalla final es por la vida*. México. Grijalbo.

Ugalde, L. (2019, julio 2). Austeridad y combate a la corrupción en la 4T. México. *Este*

País. https://estepais.com/tendencias_y_opiniones/austeridad-y-combate-a-la-corrupcion-en-la-4t/

Van Wijk, J., van Wijk, J., Drost, S., & Stam, W. (2020). Challenges in building robust

interventions in contexts of poverty: Insights from an NGO-driven multi-

stakeholder network in Ethiopia. *Organization Studies*, 41(10), 1391–1415.

<https://doi.org/10.1177/0170840619878468>

Varela, E. (2015, enero-junio). Managerialismo - Culturas de empresa y

emergencia del “hombre managerial”. *Revista Fórum Doctoral*, (6), 1-18.

[https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-](https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2955/2631)

[doctoral/article/view/2955/2631](https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2955/2631)

Verduzco, M. (s.f.). *Financiamiento del gobierno federal para organizaciones de la*

Sociedad Civil: ¿Cómo se asignan los apoyos económicos? México.

Alternativas y Capacidades, A.C.

[https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/financiamiento-del-gobierno-](https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/financiamiento-del-gobierno-federal-para-osc/)

[federal-para-osc/](https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/financiamiento-del-gobierno-federal-para-osc/)

Villalobos, A. (2019, febrero 7). Opacidad en la entrega de 37.4 mil mdp a

organizaciones civiles con Peña. México. *Proceso*.

[https://www.proceso.com.mx/570804/opacidad-en-la-entrega-de-37-4-mil-mdp-](https://www.proceso.com.mx/570804/opacidad-en-la-entrega-de-37-4-mil-mdp-a-organizaciones-civiles-con-pena)

[a-organizaciones-civiles-con-pena](https://www.proceso.com.mx/570804/opacidad-en-la-entrega-de-37-4-mil-mdp-a-organizaciones-civiles-con-pena)

Villalobos, J., Cordourier, C., García, S. & González, E. (2007). *Recursos públicos*

federales para apoyar las actividades de las organizaciones de la sociedad

civil. México. Mc Editores. https://www.cayso.com.mx/cursosenlinea/wp-content/uploads/2019/04/Directorio_ApoyarOSCMexico.pdf

Young, D. (2006). *Complementary, supplementary, or adversarial? a theoretical and historical examination of nonprofit-government relations in the United States*. Washington, D. C., The Urban Institute Press, pp 37-79.

https://place.asburyseminary.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://translate.googleusercontent.com/translate_p?hl=es&prev=search&sl=en&u=http://place.asburyseminary.edu/cgi/viewcontent.cgi%3Farticle%3D1008%26context%3Dinitiativespapers&depth=1&rurl=translate.google.com&sp=nmt4&usg=ALkJrhgAAAAXnBRFzuVSxtdWm_z2HNsyOrZA3yMtse4&httpsredir=1&article=1008&context=initiativespapers

Zarco, C., Muñoz, H. & Chávez, C. (2020). Fortaleciendo una visión de derechos de las organizaciones de la sociedad civil. México. UnidOSC.

<https://www.comecso.com/publicaciones/fortaleciendo-una-vision-de-derechos-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00161

Matrícula: 2193801448

Organizaciones de la sociedad civil y sus lógicas institucionales



Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 15:00 horas del día 16 del mes de marzo del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ
DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ
DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ERIKA SERRATOS GARDUÑO

ERIKA SERRATOS GARDUÑO
ALUMNA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

REVISÓ

MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

VOCAL

DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ

SECRETARIO

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ