



Organización Inclusiva: Diseño de Desarrollo Organizacional para el América S.A.

Juan Alejandro Pérez Quintero y Sara Natalia Pérez Peñafiel

Universidad Icesi

Nota de los autores

Juan Alejandro Pérez Quintero, Psicología, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Universidad Icesi

Sara Natalia Pérez Peñafiel, Psicología y Sociología, Facultad de Derecho y Ciencias

Sociales, Universidad Icesi

Correspondencia relacionada con este documento debe ser enviada a

juanalejandro.perezq@hotmail.com y snatalia9432@gmail.com

Resumen

Este estudio pretende elaborar un plan de acción de un proceso de cambio cultural de forma que la organización América S.A. se transforme en generadora de comportamientos cívicos en sus integrantes, todo esto en el marco de un plan de Responsabilidad Social Empresarial. El proceso de desarrollo organizacional que se pretende implementar apunta a la transformación de la organización América S.A. en una organización inclusiva, el cual contempla como eje del proceso de cambio a la cultura organizacional. Por su parte, la variable adaptación socio cultural y ajuste psicológico serán considerados como indicadores del grado de efectividad en la implementación.

En ese sentido, se han encontrado definiciones conceptuales, más no modelos explicativos que expongan la forma como se transforman las organizaciones inclusivas, su funcionamiento y sus dinámicas, dado el carácter reciente del concepto. Este trabajo permitirá una aproximación a la construcción del modelo teórico explicativo de organizaciones inclusivas, así como una guía para que el América S.A. se transforme en una organización inclusiva. Se emplea una metodología de estudio de caso, cuyos participantes son 12 líderes de la organización de las áreas administrativa (5) y deportiva (7). La información se obtiene a través de un diagnóstico de la cultura organizacional por medio del instrumento OCAI, entrevistas en profundidad y un grupo focal. En cuanto a resultados, el plan de acción que se elabora en conjunto con el objetivo que el América S.A. sea una

organización que promueva el cambio social a partir del impulso de comportamientos cívicos al interior de la organización, se enfoca en 4 ejes: Integración, Consolidación de Identidad Corporativa, Construcción de Reglas, Comunicación Externa e Interna. Se resalta así, la importancia de una mirada al interior de la organización y reorganización de las formas de trabajo para poder dar paso a un proceso de cambio que promueva el desarrollo de comportamientos cívicas en sus colaboradores.

Palabras Clave: Comportamientos Cívicos, Organización Inclusiva, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional.

Tabla de Contenidos

1.Introducción.....	8
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. Marco Teórico.....	13
4. Estado del arte.....	30
5. Método.....	35
5.1. Diseño.....	36
5.2. Participantes.....	40
5.3. Estrategia de Recolección de datos.....	41
5.4. Procedimiento.....	45
5.5. Análisis de datos.....	46
6. Resultados.....	47
6.1. Análisis de los Sujetos.....	47
6.2. Análisis de la Organización.....	68
6.3. Focus Group.....	71

7. Conclusiones.....77

8. Discusión.....79

 8.1. Limitaciones86

 8.2. Recomendaciones87

9. Bibliografía.....88

10. Anexos.....96

Lista de Tablas

Tabla 1. Puntuaciones promedio ítems individuales.....48

Tabla 2. Puntuaciones promedio ítems individuales.....49

Tabla 3. Puntuaciones promedio ítems individuales.....51

Tabla 4. Puntuaciones promedio ítems individuales.....52

Tabla 5. Puntuaciones promedio ítems individuales.....54

Tabla 6. Puntuaciones promedio ítems individuales.....56

Tabla 7. Puntuaciones promedio ítems individuales.....57

Tabla 8. Puntuaciones promedio ítems individuales.....59

Tabla 9. Puntuaciones promedio ítems individuales.....60

Tabla 10. Puntuaciones promedio ítems individuales.....63

Tabla 11. Puntuaciones promedio ítems individuales.....64

Tabla 12. Puntuaciones promedio ítems individuales.....66

Tabla 13. Puntuaciones promedio perfil organizacional.....68

Tabla 14. Plan de Acción.....75

Lista de figuras

Figura 1. Resultado del diagnóstico de la cultura49

Figura 2. Resultado del diagnóstico de la cultura50

Figura 3. Resultado del diagnóstico de la cultura51

Figura 4. Resultado del diagnóstico de la cultura53

Figura 5. Resultado del diagnóstico de la cultura55

Figura 6. Resultado del diagnóstico de la cultura56

Figura 7. Resultado del diagnóstico de la cultura58

Figura 8. Resultado del diagnóstico de la cultura59

Figura 9. Resultado del diagnóstico de la cultura61

Figura 10. Resultado del diagnóstico de la cultura63

Figura 11. Resultado del diagnóstico de la cultura65

Figura 12. Resultado del diagnóstico de la cultura67

Figura 13. Resultado general del diagnóstico de la cultura.....69

“Al América S.A. le interesa el desarrollo integral de sus jugadores y sus familias y esa es una de nuestras mayores satisfacciones”.

Venus Giraldo

Gerente Recursos Humanos América S.A.

“Hoy no es un día común...” así reza el estribillo que canta la hinchada roja cada vez que su equipo se enfrenta a un clásico. América S.A. tampoco es una organización común. La organización América S.A. se enmarca en una industria cultural ubicada en el sector de servicios que busca satisfacer la necesidad de entretenimiento. Sin embargo, se diferencia de otras organizaciones de este sector por la particularidad de la relación que se entabla con sus principales clientes -los hinchas- quienes tienen un nivel de influencia relevante desde su creación, hasta en la imagen, ideología, los mitos y la cultura en general que se desprende alrededor de la organización América S.A. Así, la pasión -la cual es una de las características de la naturaleza de esta organización- engloba no sólo la afición de sus simpatizantes por los resultados en términos futbolísticos sino también por el equipo América y todo lo que este nombre significa para ellos.

Igualmente, la pasión es un sentimiento transversal que se evidencia tanto al interior de la organización como en el estadio y da pautas de comportamiento. Es por ello por lo que el eslogan “La pasión de un pueblo” representa no sólo el fervor con el que los hinchas cantan un gol en el estadio de fútbol Olímpico Pascual Guerrero, sino también con

el que los colaboradores superan las adversidades de la organización. Así lo expresa Sebastián del área de salud ocupacional: “todos los que entran a trabajar a la empresa o son hinchas del América o se vuelven hinchas porque se contagian del sentimiento”. De este modo, los colaboradores “no tienen lío en quedarse trabajando hasta tarde en los momentos de crisis”.

Así mismo, es menester reconocer la relación de influencia recíproca entre América S.A. y la sociedad. Por una parte, el equipo tiene un nivel de impacto en la vida de algunos de sus seguidores incalculable, en torno al América se crean identidades y estilos de vida, en palabras de un hincha: “[...] Mucha gente como yo construye al equipo como un alguien y no como un algo, como el amor de tu vida”. Y por otra, el comportamiento incívico de los hinchas trajo como consecuencia sanciones del órgano administrativo máximo de los equipos deportivos... División Mayor de Fútbol Profesional Colombiano (Dimayor) que consisten en el cierre de puertas en los partidos principales del equipo, lo cual tuvo una fuerte repercusión económica y social para la organización, dado que jugar a puerta cerrada significa suspender la venta de boletería, además de la imagen negativa del club deportivo tanto a nivel local como nacional.

Se evidencia así, una problemática de orden social dado que los actos de violencia no solo se presentan dentro de los estadios, sino que también se incrementan los actos delictivos fuera de ellos y tanto los civiles como los hinchas de equipos contrarios muchas veces salen perjudicados por la violencia que estas barras producen. Igualmente, la barra del equipo

América S.A. genera presión sobre los directivos de la organización cuando considera que no se están teniendo los resultados en términos deportivos esperados.

Este estudio pretende elaborar un plan de acción de un proceso de cambio cultural de forma que la organización América S.A. se transforme en generadora de comportamientos cívicos en sus integrantes, todo esto en el marco de un plan de Responsabilidad Social Empresarial. Las variables que tendremos en cuenta como indicadores del avance del proyecto son la adaptación sociocultural (O’Ferrall et al., 2003) y el ajuste psicológico (Ward & Kennedy, 1993), los cuales llevarán a considerar que las reformas están favoreciendo el bienestar psicológico de los funcionarios de la organización, pues como afirma Organ (1997), la aparición de comportamientos cívicos ocurre cuando la persona logra un estado de balance con el entorno.

Para ello, se tomará como referencia un modelo de Organizaciones Inclusivas que contemple la cultura organizacional, la adaptación sociocultural y el ajuste psicológico en el trabajo, en busca del bienestar de los sujetos. Se empleará una metodología de estudio de caso y los participantes serán 12 líderes de la organización de las áreas administrativa (5) y deportiva (7). La información se recogerá a través de un diagnóstico de la cultura organizacional por medio del instrumento OCAI, entrevistas en profundidad y grupos focales. Así, se desea explorar las posibilidades de un proceso de transformación que, en

conjunto con los líderes del club América S.A., pueda llevar al establecimiento de acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas sociales y organizacionales.

Se espera que en futuras investigaciones esta estrategia pueda ser implementada para que, finalmente, se promuevan comportamientos cívicos tanto al interior de la organización como hacia sus seguidores. Si bien, este trabajo se enfoca en una transformación de la organización América S.A. desde su interior, es inevitable que sus efectos no tengan implicaciones a futuro en el comportamiento de los hinchas quienes reflejan en gran medida lo que ocurre en la cancha de fútbol. Así, al pretender que la organización América S.A. sea promotora de comportamientos cívicos se busca que ser hincha del club América no sólo represente la afinidad por un club deportivo, sino también la motivación de los seguidores por ser gestores de cambio dentro de un contexto determinado.

Debido a ello, se diseña este proyecto investigativo que busca implementar procesos de cambio que promuevan el desarrollo de comportamientos cívicos en los colaboradores. Así surge la siguiente pregunta de investigación ¿De qué forma la organización América S.A. puede generar procesos de cambio que promuevan el desarrollo de comportamientos cívicos en sus colaboradores?

Objetivo general:

Diseñar un programa que promueva el desarrollo de comportamientos cívicos en los colaboradores de la organización América S.A.

Objetivos específicos:

1. Identificar las necesidades y las oportunidades de cambio de manera que la organización América S.A. se convierta en una organización promotora de comportamientos cívicos entre sus colaboradores.
2. Establecer en conjunto con la organización América S.A. un plan de acción que permita su transformación.

Vale la pena señalar en este punto que los objetivos específicos del proceso de DO implican también la implementación de los planes de acción elaborados en conjunto con la organización América S.A., monitoreo de la implementación, realizar ajustes -en caso de ser necesario-, seguido de la evaluación de los resultados. Sin embargo, el alcance del presente proyecto de grado se limita al diseño del programa, así mismo, se espera que posteriormente otros equipos retomen el trabajo e implementen las acciones previamente establecidas.

Marco Teórico

El impacto que tiene el América S.A. en la sociedad es significativo y esto se debe en gran medida a la unidad de negocio de esta organización deportiva. Lo anterior ocurre dado que los deportes se ven enfrentados hoy a condiciones muy distintas de las que existían años atrás. Así, el fútbol sobrepasa su función de entretenimiento para convertirse en una fuente de producción de identidad y de consumo (Crawford, 2004, citado en Sanahuja, 2012).

De este modo, tal como Gómez y Opazo (2007) lo sugieren, el fútbol tiene una relevancia en la sociedad enfocada en cuatro aspectos: 1) El contenido de entretenimiento que se ofrece a la población 2) Referencia a imágenes ejemplares asociados a valores positivos que el deporte y la sana convivencia pueden fomentar 3) El potencial de lograr integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (sujetos, comunidades, ciudades o incluso países) y 4) Las sumas de dinero e intereses que se manejan (pp.3).

Por este motivo, los autores Gómez y Opazo (2007) aseguran que la finalidad del fútbol ya no está vinculada exclusivamente a los resultados deportivos; hoy en día, el deporte se ha ido popularizando a nivel mundial, y esto ha implicado la participación de un mayor número de actores y la necesidad de aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten. Así, además del resultado deportivo, entran a jugar otros factores para evaluar el

desempeño de un club de fútbol profesional como lo son una afición comprometida y la representación de los valores del deporte en la sociedad (Gómez y Opazo, 2007). En cuanto a estos dos últimos puntos, América S.A. tiene una de las hinchadas más numerosas y antiguas del país, la cual ha estado presente desde la formalización del equipo e incluso en su descenso a la categoría B del fútbol profesional. No obstante, esta investigación quiere apostarle a la representación de valores determinados como el respeto y la sana convivencia, desde el interior de la organización y lo que ella refleja en la cancha.

Al profundizar en el fenómeno del fútbol, Ferreiro (2003), define este deporte como “un complejo ritual que incluye dos subprocesos: uno ocurre dentro del campo de juego (la cancha); el otro en las graderías y entre los espectadores (en la tribuna)” (p. 58). De acuerdo con el propósito de esta investigación, se toman en consideración las acciones que ocurren dentro de la organización y el comportamiento de los colaboradores (incluido el de los jugadores dentro de la cancha). Así, la apuesta por comportamientos cívicos repercute no sólo en la cotidianidad al interior de la organización, sino que también genera un impacto en la sociedad por la manera como el espectador significa lo que ocurre durante el juego.

Igualmente, Ferreiro hace referencia sobre la relación “nosotros - ellos” que ocurre como consecuencia de la identificación que cada hinchada tiene con su equipo. Así, el reconocimiento de un “nosotros” solo es posible mediante la existencia de un “ellos” a través de un enfrentamiento tanto real como simbólico, ya que las dinámicas del fútbol obstaculizan la neutralización de las relaciones nosotros/ellos. Según el autor, en el fútbol también se

reflejan una serie de valores sociales presentes en el mundo contemporáneo como lo son la relación entre competencia y solidaridad, entre conflicto y consenso, y entre performance individual y sujeción a un plan colectivo. Al respecto, Ferreiro (2003) asegura que esta “guerra continua” es el resultado una conducta normalizada en una sociedad donde prima la *individuación extremista* y la *competencia feroz* (pp. 64).

En la misma línea, Ramírez y Rogelio (2011) hacen explícita la influencia recíproca del fútbol en la sociedad, asegurando que el fútbol es, al mismo tiempo, “expresión de” y “efecto hacia” la sociedad en la que se desenvuelve. Los autores afirman que cada partido es un encuentro con el fin lúdico del fútbol, pero también las expresiones de solidaridad y ética deportivas. En este orden de ideas, cada partido es una oportunidad de promover el comportamiento cívico y la cultura ciudadana por medio del ejemplo que los jugadores dan a los espectadores a través de su conducta. Así, como lo mencionan Ramírez y Rogelio (2011), se ofrece la posibilidad de la humanización mediante el deporte y el juego.

De este modo, si bien, la afinidad por un deporte podría ser comparable con la afinidad por un partido político o por un tipo de música en particular, tal parece que la naturaleza pasional impide cambiar de parecer respecto a un equipo de fútbol. Según Ferreiro (2003), en nuestra sociedad: “Es mucho más raro, casi una patología, encontrar a alguien que haya cambiado de colores, de equipo, de esa lealtad elemental que constituye nuestra futbolera pasión personal” (pp. 57). Al respecto, Crawford (2004) citado por Ferreiro señala que “ser

un fan no es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento" (pp.140).

Por este motivo, América S.A. es una organización que se distingue de otras, no sólo por las particularidades de su unidad de negocio, sino también por las características de sus seguidores e hinchada. La hinchada, "El Barón Rojo", tiene sus inicios en 1991 y su conformación final con dicho nombre en 1997, en el 2002 llegó a tener más de dos mil miembros y actualmente se conoce que es la barra más numerosa del país a pesar de que se desconoce el número. Así, en el caso del América S.A. sus principales clientes, quienes vendrían siendo los hinchas, están dispuestos a realizar acciones extremas por "la fidelidad" al equipo, desde viajes ilegales nacionales o internacionales en condiciones precarias empleando tractomulas cargadas para transportarse, hasta participar de manera activa de enfrentamientos con otras barras. De este modo, el sentimiento que despierta el América en algunos de sus seguidores los lleva no sólo a poner en riesgo sus vidas sino también de quienes los rodean. Por este motivo, se han tomado medidas estatales para disminuir los actos violentos de los hinchas, como jugar a puertas cerradas o la carnetización de los asistentes al estadio. Sin embargo, estas medidas si bien pueden ser una solución inmediata a los conflictos, también afectan a la organización, principalmente financieramente al restringir los ingresos de taquilla.

Lo anterior es evidencia de la importancia que tiene la dimensión social para una organización deportiva como lo es América S.A. Por ello, se propone un modelo organizacional inclusivo en el marco de las acciones de responsabilidad social empresarial. Al respecto, Núñez (2003) afirma que si bien existen diversas definiciones sobre el concepto de Responsabilidad Social: “todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad económica a la que se dedica” (pp. 11), asegurando que estas buenas prácticas contribuyen a crear un mayor valor social de la empresa, que trae beneficios tanto a sus accionistas, grupos de interés, colaboradores y a la ciudadanía en general.

Ahora bien, la propuesta de Responsabilidad Social que se construye en conjunto con la organización América S.A. a partir de una estrategia dialógica apunta a largo plazo apoyándose en futuras investigaciones, desde una perspectiva más global, al posicionamiento en el marco que propone la ONU en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En ella se establecen algunos objetivos globales tales como la reducción de desigualdades, fin de la pobreza, paz, justicia e instituciones sólidas. Todo esto tiene íntima relación con las necesidades de la sociedad actual en la que nos situamos, las cuales exigen un esfuerzo de las organizaciones por transformarse para poder seguir subsistiendo desde otra perspectiva que permita el cuidado del planeta en todos sus aspectos.

Vale la pena señalar que en el mundo contemporáneo el desarrollo económico que se ha vivido a raíz de la globalización ha generado una transformación en los contextos sociales a nivel mundial. Esto implica que las dinámicas sociales al interior de las organizaciones también hayan ido cambiando de acuerdo con sus necesidades socioeconómicas; es por este motivo que en las últimas dos décadas se han desarrollado diferentes modelos de organización que pretenden atender las necesidades puntuales de las empresas e instituciones.

Janssens, Maddy, Zanoni y Patrizia en su investigación (2008) exponen la manera cómo después de dos décadas de investigaciones poco fructíferas sobre la diversidad en las organizaciones, llega el concepto de inclusión como un acercamiento más efectivo al tema de la diversidad. De este modo, mientras la diversidad se ha enfocado principalmente en brindar apoyo a las minorías, la inclusión centra su atención en los contextos organizacionales en los que todos y cada uno de sus miembros se sientan parte de un todo.

Segura, Martínez-Ferrer, Guerra y Barnet (2013) hablan sobre la diferencia entre los conceptos de integrar e inclusión; este primero significa que la minoría pasa a formar parte del grupo mayoritario y que el sistema experimenta cambios que facilitan la adaptación de las partes. Compromete tanto a la mayoría como a la minoría. El principio de inclusión, sin embargo, va más allá e implica una transformación del conjunto con la participación de todos. Según los autores, la interacción en la dialéctica individual-grupal es el eje de un continuo proceso de transformación. Este suceso analizado desde un enfoque sociocognitivo, entiende

que la inclusión se hace por cambios en las formas de pensamiento y en los procesos de comunicación y de consenso.

De acuerdo a lo expuesto por Segura, Martínez-Ferrer y Guerra (2011) citados por Segura et al. (2013), desde la perspectiva psicosocial la inclusión debe considerarse como una dimensión de desarrollo social positivo. La inclusión, afirman los autores, requiere interdisciplinariedad, característica evidente en el ámbito deportivo. Así, deben tenerse en cuenta objetivos de promoción del bienestar social con otros de tipo psicológico, “como la búsqueda de la felicidad y el desarrollo de acciones conjuntas, a distintos niveles” (pp.124). Asimismo, se basa en otros dos principios de igualdad y de derecho a la diferencia entre todas las personas; contempla la “necesidad especial” como situación de excepcionalidad a la que el entorno debe dar respuesta mediante adaptaciones precisas (Segura et. al., 2013).

Por su parte, la Comisión Europea propuso que las acciones dirigidas a lograr más inclusión social deben asegurar la participación en la toma de decisiones que afectan a las vidas y al acceso a los derechos fundamentales de las personas (Comisión Europea, 2004, pp.124). Al respecto, Segura et al. (2013) señalan que los integrantes de la organización deben tener la oportunidad de aportar opciones informadas y debe generarse conocimiento compartido mediante la apertura de espacios para la participación. De este modo, la inclusión tiene pertinencia no solo en el ámbito organizacional sino también en dimensiones más amplias de la condición humana como lo es la dignidad y los derechos fundamentales de los colaboradores.

La presente investigación plantea un proceso de desarrollo organizacional que apunta a la transformación de la organización América S.A. en una organización inclusiva. Las organizaciones inclusivas vienen tomando un papel protagónico en el contexto actual puesto que intentan resolver problemáticas actuales como la exclusión y la diversidad. Munduate, Di Marco, Martínez-Corts, Arenas y Gamero (2014) aseguran que este tipo de organizaciones combaten la discriminación a personas por su condición o características personales (Comunidad LGBTI, inmigrantes, discapacitados, etc.), y en ese sentido promueven la igualdad de oportunidades de empleabilidad y de trato. Los autores también tienen en cuenta que debe haber una conciliación entre el trabajo y la familia que favorezca el bienestar de las personas y su rendimiento laboral. Temas, todos ellos pertinentes en una sociedad contemporánea cambiante.

Si bien existen diversas definiciones de organizaciones inclusivas, para fines de esta investigación nos centraremos en la propuesta por Moore, Hanson, Maxey y Kraemer (2017), quienes las definen como aquellas organizaciones en las que el empleado es tan importante como la producción, en la que los líderes o gerentes ayudan a desarrollar la capacidad del empleado para alcanzar los objetivos de producción, centrándose en construir una relación positiva con ellos. En este sentido, los líderes o gerentes son los que se adaptan a las necesidades de los empleados o miembros subordinados que tienen a cargo. Además, promueven que los gerentes o líderes puedan resolver problemas a través de la innovación y la adaptabilidad.

Por su parte, Janssens y Zanoni (2008) identifican las organizaciones inclusivas como aquellas que promueven el acceso de un individuo de la organización a información y recursos, así como la capacidad de influir en los procesos de toma de decisiones y seguridad laboral y la participación en grupos de trabajo teniendo en cuenta en todos estos factores, la posición jerárquica en la organización de cada uno de los miembros. Esto se hace con el fin de evitar que la inclusión se vea afectada por el rango o posición del sujeto en la organización.

Sin embargo, se considera que, de acuerdo a la estructura organizacional del América S.A., la definición expuesta por Moore, Hanson, Maxey y Kraemer (2017) sobre organizaciones inclusivas se alinea mejor con algunas acciones ya implementadas por la organización como el compromiso con la formación integral de sus jugadores desde temprana edad, lo cual se relaciona con la idea de que el colaborador y su desarrollo es tan importante como la producción, que en el caso particular del América, es el fútbol como entretenimiento. Ésta será la definición teórica según la cual se tendrá un acercamiento a la comprensión de organizaciones inclusivas a lo largo de la presente investigación. Sin embargo, cabe aclarar que esta definición establece un marco de referencia, el cual no ha sido desarrollado a profundidad, dado el carácter reciente del concepto. En ese sentido, se han encontrado definiciones conceptuales, más no modelos explicativos que expongan la forma como se transforman las organizaciones inclusivas, su funcionamiento y sus dinámicas. Este trabajo permitirá una aproximación a la construcción del modelo teórico explicativo de organizaciones inclusivas, así como una guía para que el América S.A. se transforme en una organización inclusiva.

El proceso de desarrollo organizacional que se pretende implementar apunta a la transformación de la organización América S.A. en una organización inclusiva, el cual contempla como eje del proceso de cambio a la cultura organizacional. Por su parte, la variable adaptación socio cultural y ajuste psicológico serán considerados como indicadores del grado de efectividad en la implementación. La cultura organizacional se entiende como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.” (Robbins & Coulter, 2005, p.52). Mientras que los procesos de adaptación “se definen como el proceso de adaptación personal frente a un nuevo contexto sociocultural” (O’Ferrall et al., 2003. Citado en Zarza y Sobrino, 2007, p.78), esta adaptación sociocultural hace referencia a la creación de una cultura donde se promueva el desarrollo de competencias cívicas en los miembros de la organización América S.A. Los procesos de ajuste psicológico, según Ward y Kennedy (1993) se refieren a las modificaciones cognitivas y emocionales que realizan las personas para adaptarse a determinados contextos en busca de un bienestar.

El proceso de transformación que lleva a una organización a ser inclusiva implica una serie de cambios tanto en las prácticas como en los valores que se profesan en su interior. Dentro de la transformación se busca implementar acciones en el marco del concepto “conducta cívica en las organizaciones”, definido por Organ (1997) como aquellos comportamientos que contribuyen “al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea” (p. 91). Esta

definición se complementa con la propuesta por Cameron et al (2003) citado por Cámara, Fuentes & Piccolo (2012) donde ubica los comportamientos cívicos como aquellos relacionados con una mayor orientación a prestar ayuda en el puesto de trabajo y que están atravesados por valores como la compasión, la lealtad, la honestidad, el respeto y la comprensión. Dicho comportamiento puede ser catalogado como positivo al interior de una organización puesto que es susceptible de medición por las diversas capacidades psicológicas involucradas, tales como: la autoeficacia, la confianza y el optimismo (Luthans y Youssef, 2004); todos estos factores se relacionan con la adaptación individual al cambio y contribuyen a su vez al incremento del rendimiento en el puesto de trabajo (Organ, 1997, pp.222).

Por otro lado, Sanahuja (2012) realizó un estudio exploratorio donde reconoce la importancia de una planificación estratégica de la identidad corporativa, siendo este su principal activo ya que asegura: “los propios valores del club, su historia, cultura y filosofía son capaces de establecer profundos vínculos emocionales y congregar grandes audiencias por encima de triunfos y éxitos deportivos” (p.175).

Resulta interesante analizar este fenómeno en la organización América S.A. donde los elementos más representativos asociados a la cultura del equipo como lo son el eslogan “La pasión de un pueblo” o el seudónimo “Los diablos rojos” surgen no como una estrategia de mercadeo de los altos mandos administrativos de la organización, sino como propuestas

espontáneas de periodistas y narradores deportivos alrededor de anécdotas que han ocurrido en la historia del equipo deportivo. Ejemplo de ello es la frase histórica que dijo el célebre escritor y periodista caleño, Alfonso Bonilla Aragón: “América es la pasión huracanada del pueblo...” (Citado en *Historias de una Pasión*, 2016), la cual fue adoptada por los hinchas como el eslogan “América es la pasión de un pueblo”. De este modo, el club América como el equipo del Pueblo, más allá de una estrategia de mercadeo, es la expresión más literal de lo que ha sido la historia de este equipo deportivo, donde sus seguidores no sólo han sido clientes sino también cofundadores.

En relación con ello, Lozoya citado por Sanahuja (2012), habla sobre lo que significa ser catalanista: “en el FC Barcelona, por ejemplo, que puede ser el club con más identidad, sentirse catalanista no tiene nada que ver con que el balón entre. Es un valor del FC Barcelona, pierda, gane o empate” (p.183). De este modo, se refuerza la idea de la importancia de la identidad corporativa en una organización deportiva como lo es el América S.A.; se pretende, a largo plazo, que ser americano represente el amor y el cuidado por el entorno más cercano en el que se encuentre el hincha.

Con el objetivo de que el América S.A. se transforme en una organización inclusiva, se requiere implementar un proceso de Desarrollo Organizacional. Dicho proceso incide de forma significativa en la cultura organizacional y en la construcción de identidad corporativa mencionada por Sanahuja (2012), la cual es percibida por los colaboradores y proyectada hacia un público externo. Se pretende entonces que la afinidad hacia el club deportivo no

dependa únicamente de los resultados deportivos, sino también de las acciones que la organización implemente en pro de la sociedad.

Con el ánimo de esclarecer el proceso de Desarrollo Organizacional, es pertinente remitirse a Lewin, quien es un referente en el tema con su texto *Field Theory in Social Science*, publicado en 1951. Lewin (1951) plantea una metáfora entre el proceso de cambio organizacional con el proceso de descongelamiento de un cubo de hielo. Se parte de un estado de congelamiento y solidez -el cual se compara a las ideas, prácticas y comportamientos usuales dentro de la organización-, para pasar a una fase de descongelamiento en la cual la materia se vuelve maleable y propensa al cambio -abandono del comportamiento actual- para finalmente adoptar una nueva forma que permita la incorporación de un nuevo estándar de comportamiento.

Mediante esta metáfora, el autor define tres momentos de acción esenciales para la implementación de un proceso de DO: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento. Según Lewin (1951), en la primera fase, se parte del hecho de la existencia de una situación crítica o negativa para la organización de la cual surge la necesidad de cambio por parte de sus miembros y donde se trata de minimizar las resistencias que los actores implicados puedan presentar ante un proceso de cambio. En este paso es importante determinar de forma objetiva aquello que es necesario cambiar y aquello que no, para ello, se debe contar con el apoyo de las personas influyentes de la organización. Señala, además,

la comunicación como una herramienta clave que permite dar atención a las dudas que puedan surgir durante el proceso de cambio.

La segunda fase, consiste en gestionar el cambio en función de las necesidades establecidas en el apartado anterior. Para ello debe existir una comunicación constante que permita dar cuenta de lo que ocurre dentro de la organización en lo que refiere al proceso de DO, además de ir solventando las resistencias al cambio que irán apareciendo. Igualmente, se debe dotar de poder de decisión a los líderes de la organización, estableciendo objetivos a corto y mediano plazo, lo cual, cumpliéndose de manera satisfactoria, llevaría a la tercera fase.

Finalmente, la fase del recongelamiento, según Lewin (1951), solo se da cuando los cambios van tomando forma y empiezan a estabilizarse y ser coherentes con las necesidades de la organización. En este paso se fija el cambio cultural y se desarrollan estrategias que permitan mantener el cambio, se hace pertinente la definición de un organigrama y un manual de puestos de trabajo para completar esta fase. Cabe aclarar que en la presente investigación se pretende cumplir la primera fase, llegando al inicio de la segunda, y que para complementar todo el proceso será necesario de futuros proyectos académicos o laborales que den continuidad al presente trabajo.

Otro modelo de cambio organizacional es el modelo ADKAR propuesto por Hiatt (2006) en el que se establecen cinco elementos clave: Awareness (Conciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Capacidad) y Reinforcement (Refuerzo). Dicho modelo tiene similitudes con el modelo propuesto por Lewin. Así, los elementos tanto de conciencia de la necesidad de cambio como el deseo de apoyar y participar en el cambio, se relacionan con la etapa del descongelamiento propuesta por Lewin, en la que se motiva hacia el cambio. Igualmente, el conocimiento de cómo cambiar y la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias, guardan relación con lo que Lewin plantea como desplazamiento, es decir, la etapa en la que se realizan los cambios necesarios e incorporan nuevas formas de trabajo. Por último, el refuerzo para sostener el cambio hace alusión a la etapa de congelamiento en la cual se refuerzan los cambios y se evita que el proceso se pierda. De este modo, el modelo de ADKAR y Lewin se basan en la definición de cambio como un movimiento de un estado a otro, el cual genera cierta inestabilidad mientras se logra la transformación.

Por otra parte, el modelo de Kotter (1995) es tenido en cuenta debido a su alto éxito en la implementación de procesos de cambio en numerosas empresas. El modelo de Kotter compete 8 pasos. El primero de ellos hace referencia a crear un sentido de urgencia para motivar el cambio. Posterior a ello, se requiere crear una coalición o equipo con capacidades que promuevan el cambio. El tercer paso sugiere el desarrollo de una misión y estrategia para llevar el cambio a la práctica. Acto seguido, Kotter sugiere comunicar y reclutar al mayor número de personas que entiendan y acepten la estrategia adoptada. Después de ello, se requiere un empoderamiento y eliminación de obstáculos que impidan cumplir el objetivo.

Como sexto paso, se pretende presentar los éxitos a corto plazo alcanzados. Así mismo, consolidar el cambio y continuar con las ganancias para, finalmente, anclar la nueva estrategia a la cultura organizacional de tal forma que se reemplacen las viejas prácticas.

Otros autores más recientes como French y Bell (Citado en Guizar, 2013) definen el concepto DO como un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Keith Davis en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo* (1991), añade que el DO tiene una orientación sistémica, en cuanto comprende que las dinámicas que se logran en las empresas surgen a partir de comprender la organización como un todo que requiere trabajar de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas.

Para una mejor comprensión de lo anterior, Guizar (2013) proponen entender a la organización a partir de concebirla como un sistema orgánico, es decir, que la compañía sea flexible ante las exigencias del entorno, lo que hoy en día se traduce como lograr adaptarse al cambio, dado que las características del entorno son de cambios constantes y acelerados. Por este motivo, es importante que la organización tenga la capacidad de reinventarse cuantas veces sea necesario. Según el autor, este enfoque se relaciona con el proceso de DO, dado que para que la organización logre una adaptación constante la toma de decisiones debe ser compartida, por lo que se debe enfatizar en las relaciones interpersonales, propiciar el

desarrollo de equipos de alto desempeño, descentralizar la autoridad e implantar esquemas de responsabilidad y control. Guizar (2013) expone además que una organización sana tiene un alto sentido de su propia identidad y misión, así como la capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, enfrentándose con su medio, obteniendo la información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción

Bajo esas mismas lógicas, Guizar en el libro Desarrollo Organizacional (2013), considera que “la organización no sólo debe adaptarse al ambiente, también puede, de manera proactiva, crear ese ambiente; por ejemplo, difundir en la empresa la cultura de calidad o de mejoramiento continuo que permita a todos los miembros de la organización asimilar esa cultura.” (p.281). Para efectos de la presente investigación, debe considerarse el carácter propositivo que puede adoptar el América S.A. a la hora de promover comportamientos cívicos en sus colaboradores, con el fin de direccionar y asimilar el cambio de cultura organizacional de acuerdo a las necesidades que se logran identificar.

Estado del Arte

Vale la pena señalar que los estudios sobre las organizaciones inclusivas son recientes. Si bien los textos académicos y las investigaciones realizadas hasta el momento en relación con el tema centran su atención en lo que es una organización inclusiva y hacia la manera como se pueden plantear este tipo de investigaciones, no se menciona cómo se da este proceso de transformar una organización en una organización inclusiva. No obstante, el presente trabajo investigativo propone un modelo organizacional inclusivo que permita que la organización América S.A. reconozca la responsabilidad que tiene con la sociedad.

Igualmente, es imprescindible encontrar coherencia entre el objetivo de convertirse en una organización inclusiva y las acciones cotidianas que ocurren al interior de la organización y en la cancha. Las acciones individuales se desarrollan en la actuación de roles organizacionales y es ahí donde se pueden observar, evaluar y a futuro, de ser necesario, modificar. Para que la inclusión sea efectiva, los integrantes de los grupos deberán percibirse como miembros de una misma categoría social, deportiva y humana (Segura et al., 2013, p.125).

Como aconsejan Levine, Moreland y Hausmann (2005), las transiciones inclusivas en el manejo de grupos incorporan necesariamente la transición de los roles, así como los cambios, más que en las personas, en las relaciones de grupo. Entendemos que en las organizaciones deportivas son roles clave los de gestor/directivo, técnico y deportistas, y que ejercen la función mediadora en los procesos de inclusión (p.125).

Moore et al. (2017) llevaron a cabo un estudio de evaluación de los resultados de una implementación de una transformación organizacional, con personas que tienen limitaciones físicas o cognitivas y trabajan en Walgreens, la cadena de farmacias más grandes de Estados Unidos. Los investigadores usaron un enfoque de estudio de caso en el que entrevistaron líderes de la organización. Dadas las condiciones de los empleados con limitaciones y de las exigencias de productividad, hubo una necesidad de cambiar el estilo de liderazgo y ciertos aspectos tanto físicos como culturales en la organización para cumplir con lo que la empresa demandaba. Los resultados de la investigación dieron evidencia de que la transformación organizacional y el impacto personal resultante en los empleados y gerentes fueron producto de un entorno inclusivo que promovió la adaptación socio cultural, el ajuste psicológico y trajo como consecuencia una nueva cultura organizacional.

Janssens y Zanoni (2008) plantearon un estudio de caso múltiple cualitativo de pequeñas y medianas empresas que emplean minorías étnicas. La razón por la que emplean este método es para extender la teoría sobre las organizaciones inclusivas y por la pertinencia frente al estudio dado que pretendían entender la inclusión desde la propia perspectiva de los sujetos. Los investigadores encontraron que la combinación de ciertas prácticas inclusivas, cómo dar más valor a las diferencias personales, apertura a las diferencias o tratar a los empleados con un mayor cuidado, crearon un contexto en el que los miembros se sienten parte de una identidad superior y al mismo tiempo conservan sus distintas identidades. Otro aspecto para resaltar fue la inserción de población con características socioeconómicas desfavorables en el estudio, lo cual se asemeja a la presente exploración académica. En

sintonía con estas ideas, Woods (2002) plantea que las organizaciones inclusivas deben mostrar un compromiso en su relación con la comunidad en la que se amplíen las oportunidades, se mejore el acceso y se promueva la comprensión para superar prejuicios. En ese sentido deben ser flexibles y promotoras del trabajo respetuoso.

Canyelles (2009), en su estudio *Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça*, aprovecha el impacto que tiene el fútbol desde las instituciones deportivas, como en esta investigación el club del Barça, debido a “ la especial responsabilidad ante la sociedad, por su capacidad de mostrar pautas de conducta, crear valores sociales, influir en toda la sociedad y muy especialmente en los más jóvenes.” (Canyelles, 2009, p.1) En este marco, el autor habla del caso de este club en tanto a la Responsabilidad Social ya que se logran promover, a través de su modelo, ciertos valores y en ese sentido la promoción de comportamientos cívicos así como el acercamiento a lo que es una organización inclusiva en deporte, específicamente en fútbol. Así pues, en el club, la cantera en la que están los jugadores de las categorías inferiores es llamada “la Masía” y funciona como “un modelo de convivencia y tolerancia, de donde han salido jugadores que hoy se consideran entre los mejores del mundo (Iniesta, Puyol, Xavi, Messi ...) y que todos comparten unos valores de humildad y sencillez que saltan a la vista y que forman parte del estilo de can Barça” (Canyelles, 2009, p.2)

Otras acciones que promueven el comportamiento cívico y erradican el que no esté de acuerdo a este y los valores que promueve el club, se observan en lo descrito en la

investigación, es el interés “de la junta directiva encabezada por Joan Laporta de erradicar de las gradas barcelonistas cualquier tipo de actitud violenta organizada” (Canyelles, 2009, p.4), dado que “el civismo del FCB como opción institucional se corresponde lógicamente con el de su afición, la cual es reconocida en todo el mundo como una de las tienen un comportamiento más cívico, y lógicamente mucho más después de las acciones llevadas a cabo para ahuyentar los grupúsculos violentos.” (Canyelles, 2009, p.5) En la misma línea, también promovieron desde la directiva en conjunto con la UNESCO, “la Jornada internacional por la eliminación de la discriminación racial” (Canyelles, 2009, p.9)

En Colombia se encuentra una investigación de Salgado & Chaparro (2006), “el trabajo se realizó en una institución universitaria en la ciudad de Bogotá, encuestando a una muestra de empleados de apoyo, distintos a los profesores y a la gerencia media y alta. Un total de 354 personas contestaron la encuesta, quienes conformaron 177 parejas de jefe-subalterno.” (Salgado & Chaparro, 2006, p.64). En el estudio los autores ubican que en Colombia los predictores de comportamientos cívicos son “la percepción de las justicias procesal y distributiva, la confianza en el jefe y la satisfacción.” (Salgado & Chaparro, 2006, p.73)

En este orden de ideas, la presente investigación pretende aportar las acciones concretas que promuevan la inclusión y la responsabilidad social en la organización, ya que esto ayudará a dar cuenta de cómo se da el proceso de adaptación y a tener más claridad en

el proceso de ajuste psicológico que logran los sujetos, además de dar cuenta de cómo se puede lograr un proceso de cambio cultural en una organización. En ese sentido, podremos tener un acercamiento al cómo lograr que el América S.A. sea una organización inclusiva.

Cabe destacar que los resultados de la investigación a largo plazo implican una transformación en la organización América S.A. y en su cultura. Estos cambios implican una nueva cultura organizacional que pueden ser operados desde distintos niveles: estructural, tecnológico y del comportamiento (Linares, Segredo & Perdomo, 2013, pp. 4). En el caso particular del América S.A, el nivel que se verá involucrado en el proceso de cambio sería el de comportamiento, dado que se contemplan los comportamientos cívicos como un eje fundamental durante la presente investigación. Lo anterior será el resultado de los diversos cambios organizacionales que se promuevan al interior que sean coherentes con las necesidades establecidas en conjunto con el América S.A.

Ante los estudios realizados y las necesidades actuales de la organización América S.A., se hace necesaria una investigación que integre e innove el modelo de organización inclusiva. Así, el propósito de este proyecto mediante la implementación de un proceso de DO en la organización América S.A., busca promover el desarrollo de los comportamientos cívicos en sus colaboradores.

Método

Esta investigación toma como referencia el texto de Sanahuja (2013) llamado “Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles”, en el que plantea una metodología con un diseño mixto, es decir con un componente cualitativo y otro cuantitativo. El autor lleva a cabo como estrategia de recolección cualitativa grupos focales y entrevistas con una población participante de 11 sujetos, cuatro personas integraron el focus group y 7 realizaron las entrevistas.

Diseño

Este estudio se ubica dentro de la investigación mixta, la metodología a emplear será el Método del Caso el cual busca explorar el objeto de estudio, en este caso la organización, dentro de su contexto mediante la psicología organizacional contemporánea. Se contempla el aspecto cualitativo dado que se pretende caracterizar la cultura organizacional y para ello, se buscará establecer una relación cercana entre los investigadores y los sujetos participantes, con el fin de comprender el conocimiento que éstos tienen de su situación y de sus condiciones sociales dentro de la organización (Bonilla & Sehk, 2005, p.92-93). De esta manera, se tiene en cuenta la subjetividad de los sujetos participantes como datos esenciales en la entrevista en profundidad y en los grupos focales. Así, se considera el estudio de caso

como una metodología pertinente según los criterios expuestos por Yin (2014) aplicados a la presente investigación: hay un interés en la pregunta de investigación por el cómo la organización América S.A. puede generar procesos de cambio que promuevan el desarrollo de comportamientos cívicos en sus colaboradores; no se posee control sobre los comportamientos de los participantes de la investigación y el foco de estudio es un fenómeno social contemporáneo como lo son los comportamientos cívicos que se pretende promover en la organización.

La metodología de este proyecto busca explorar la diversidad, dado que según Navarrete (2004) es pertinente para caracterizar la cultura organizacional y establecer una relación cercana entre los investigadores y los sujetos participantes, dado que se tiene en cuenta la subjetividad de estos últimos como datos útiles en la entrevista en profundidad y en los grupos focales. Además, la pregunta de investigación se centra en el caso específico de la organización América S.A. y caracteriza su problemática y la posible solución desde la perspectiva de los líderes de la institución. Adicional a ello, en el método de estudio de caso, el rol del contexto supone una fuente de información valiosa lo cual se relaciona con la pregunta de investigación que se centra en la caracterización de la problemática del América S.A. y la posible solución desde la perspectiva de los líderes de la institución en conjunto con los investigadores.

Adicional a ello, la metodología cuenta con un diseño mixto, con un componente cualitativo y otro cuantitativo, dado que hay cuatro procesos de recopilación de información: las entrevistas en profundidad y los grupos focales, -los cuales son inductivos, característicos de la metodología cualitativa- y el instrumento OCAI el cual es deductivo, particular de la metodología cuantitativa.

En primer lugar, las entrevistas en profundidad permiten acceder a las percepciones y a las subjetividades de los participantes frente a los temas que se interrogan. Éstas últimas al igual que los grupos focales, representan una forma de razonamiento inductivo característica de la metodología cualitativa, la cual hace posible la discusión entre los investigadores y los participantes de la investigación, hecho valioso a la hora de elaborar en conjunto un diagnóstico y un plan de intervención organizacional. Las entrevistas en profundidad se diferencian de otros tipos de entrevistas ya que al ser abiertas, no cuentan con una estructura definida y abarcan únicamente uno o dos temas, pero en mayor profundidad. Las demás preguntas a realizar emergen conforme las respuestas del entrevistado y se centran esencialmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio. No obstante, pese a que no tienen una estructura, se desarrollan bajo la dirección y el control sutil del investigador/a (Blasco & Otero, 2008). Así mismo, las entrevistas permiten acceder a las historias o anécdotas que circulan en las organizaciones, a la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones elementales que han afectado y afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Todo esto fundamenta el presente en el pasado, a la vez que legitima las prácticas actuales (Guizar, 2013, pp. 286).

Finalmente, el instrumento OCAI, es deductivo, particular de la metodología cuantitativa, el cual permite saber la cultura en la cual se enmarcan de manera general los participantes de la investigación y si es coherente con lo que propone la organización en cuanto a los aspectos estructurales como misión, visión y a las prácticas que promueve en el trabajo. Se aplicará el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para el estudio de la cultura organizacional, cuyo propósito es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado. Este además, muestra características predominantes que facilitan la flexibilidad o estabilidad y control ante los cambios del medio por parte de los miembros de la organización. Este es un cuestionario útil para implementar, interpretar y medir determinados fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF, (Competing Values Framework) propuesto por Cameron y Quinn (1999), basado en un esquema de valores de competencia, el cual realiza un diagnóstico en la organización considerando el total de los empleados sin importar el rango o estatus dentro de la empresa (Maldonado et al. Citado por Gómez y Prowesk, 2011).

Se considera que esta metodología es apropiada para el presente trabajo de investigación ya que se pretende diseñar las estrategias sistemáticas que harán posible la transformación en una organización inclusiva para el América S.A., en conjunto con la perspectiva de algunos sujetos pertenecientes a la organización. De este modo, el diseño

mixto permite obtener una perspectiva más amplia y profunda de las problemáticas, así como las maneras más apropiadas para abordarlas.

Se aclara además que el marco interpretativo, a partir del cual se analizan los fenómenos y los resultados encontrados es la Psicología Naive. La Psicología Naive se conoce como la psicología del sentido común, la cual fue gestada por Fritz Heider, psicólogo austriaco, en 1958 en *La psicología de las Relaciones Interpersonales*. En su obra se desarrollan aspectos cognitivos de las relaciones interpersonales, cuyo estudio tiene como punto de partida el saber que cada persona tiene sobre dichas relaciones y lo expresa por medio del lenguaje en su cotidianidad. Así, dicho saber es objeto de estudio ya que es una guía del comportamiento de las personas, pero a su vez contiene un conocimiento verdadero del cual el evaluador se puede nutrir. No obstante, dicho saber no es suficiente por lo que la tarea del investigador es recopilar la información y establecer posibles vínculos. De este modo, Heider plantea un método de trabajo partiendo de la interacción en el lenguaje cotidiano y descripciones de situaciones sociales con el fin de llegar a la delimitación de unos pocos conceptos bien definidos (Crespo, 1982).

La psicología naïve permite un acercamiento casi etnográfico desde el sentido común, al lugar de trabajo de la organización y al entendimiento de la lógica de las dinámicas sociales. Se utilizará la Psicología Naive para tener un mejor entendimiento del contexto y apoyo a los resultados que se encontrarán a raíz de la aplicación de los instrumentos nombrados anteriormente.

Participantes

Las personas que participaron en este estudio han sido colaboradores cuya antigüedad en el América varía entre 6 meses y 35 años, de las dos áreas de la organización: Deportiva y Administrativa y Financiera. Se realizó un muestreo por conveniencia, en el que se tuvieron en cuenta factores como la antigüedad de los colaboradores en la organización (superior a 6 meses), el área a la que pertenecen y la disponibilidad de tiempo; de acuerdo con estos factores y la información que puedan brindar son considerados como informantes clave.

Así, se aplicaron 12 OCAI a 7 colaboradores del área deportiva y 5 del área administrativa. Se realizaron 3 entrevistas a profundidad a colaboradores del área administrativa. En el focus group hubo 4 participantes con un rol estratégico dentro de la organización, 2 del área administrativa y 2 del área deportiva. Finalmente, en este estudio se contemplan como niveles de análisis, los organizacionales, grupales e individuales.

Estrategia de recolección de datos

Se parte de una localización e identificación de los actores pertenecientes a la organización, sus roles y recursos. Para esto se usaron los siguientes métodos e instrumentos, (todos serán aplicados a los líderes mencionados en el apartado anterior:

Entrevistas en profundidad para dar cuenta de las percepciones, necesidades y expectativas con el fin de promover el comportamiento cívico deseado desde la perspectiva de los colaboradores del América S.A. Adicional a ello, otra de las variables a medir en las entrevistas es la cultura organizacional, definida como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.” (Robbins & Coulter, 2005, p.52). La variable que complementará el contenido de la investigación será el comportamiento cívico, definido anteriormente como aquellos comportamientos que contribuyen “al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea” (Organ, 1997, p. 91).

- a) Se aplicará el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para el estudio de la cultura organizacional, cuyo propósito es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular. Este es un cuestionario útil para implementar, interpretar y medir determinados fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF (Competing Values Framework) propuesto por Cameron y Quinn (1999), el cual ha sido aplicado en la ciudad de Cali. El cuestionario contiene

una serie de afirmaciones respecto de la cultura de las organizaciones, se debe asignar un puntaje a cada uno de los cuatro ítems de cada una de las dimensiones (criterios de éxito, énfasis estratégico, unión de la organización, administración del recurso humano, liderazgo organizacional y características dominantes), en la que cada una tiene cuatro descripciones respecto de cultura organizacional. En la forma de aplicación, se le entrega el cuestionario de manera individual a cada sujeto que participará, con las indicaciones especificadas en los documentos anexos del instrumento, el sujeto tiene que asignar puntajes tanto en la columna izquierda en la que se evalúa la cultura actual como en la columna derecha en la que se evalúa la cultura deseada dando un total de 100 puntos para cada columna.

Según el modelo de diagnóstico organizacional propuesto por Cameron y Quinn (2009, citado en Gómez y Prowesk, 2011), se consideran 4 tipos de cultura organizacional:

- a) Clan o grupo que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso.
- b) Adhocrática o de Desarrollo, característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad.
- c) Mercado o Relacional, define a empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados. Sus valores centrales

son la competitividad y productividad. d) Jerárquica, la cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia (pp. 59).

Cameron y Quinn (2006, citado en Gómez y Prowesk, 2011) sostienen que las organizaciones poseen una mezcla de valores de todos los cuadrantes. Es decir que en todo entorno predominan las 4 culturas organizacionales, sin embargo, varía en la medida en la que están presentes en cada organización y de acuerdo a ello se da la necesidad de cambio. Este instrumento cuenta con fundamentación teórica, su aplicación es sencilla, posee validez científica y la literatura lo destaca como un instrumento vigente para la medición de la cultura organizacional (Maldonado, Martínez y García, 2010; Tomás y Rodríguez, 2009, citado en Gómez y Prowesk 2011, p.62).

b) Grupos focales, esta dinámica se guía a partir de una entrevista grupal y mediante algunas “preguntas detonantes”, los participantes emiten sus opiniones tanto a título individual como a nivel grupal, intercambiando puntos de vista, de manera que se dará una construcción dialógica bajo la guía de los investigadores y con éstos. Según el autor, en este proceso, se busca que los integrantes del grupo sean seleccionados con base en ciertas características como: antigüedad en la empresa, desempeño, capacidad de trabajo bajo presión, confiabilidad en la información que proporcionen y grado de identificación con la empresa.

En la dinámica de la presente investigación, el focus group se enfocará en cómo se puede transformar los resultados de las entrevistas, del OCAI y de la caracterización de las dinámicas sociales y del lugar de trabajo, en estrategias puntuales para el desarrollo organizacional de la institución en particular. Los grupos focales se escogen tomando como referencia la investigación de Sanahuja (2013), quien expone que hay una riqueza en esta estrategia dada el espíritu dialéctico de un grupo de discusión y quien en su investigación tuvo una duración aproximada de dos horas, durante la celebración del “focus group”, se expone a través de una presentación en pantalla la información sujeta a debate por parte de los cuatro “expertos” integrantes del grupo, que para el caso de esta investigación será de mínimo 2 sujetos y máximo 4, Posteriormente, y siguiendo como ejemplo la metodología que empleó Sanahuja (2013), se registra y transcribe para el análisis de los resultados.

Procedimiento

En primer lugar, se contactará a los principales líderes de la organización, mediante una carta de presentación de la investigación. Los miembros que conforman la junta directiva y el gerente general evaluarán la propuesta de trabajo y manifestarán la pertinencia e idoneidad del estudio. Por otro lado, junto con la carta dirigida a cada líder, en la que se describen las características de la propuesta de estudio, se les solicita su consentimiento para participar y se les explica el uso que después se hará de los resultados obtenidos.

Una vez realizado este proceso, se comenzará con la metodología Naive, observando todo lo que aparezca latente en los encuentros de los investigadores con la organización con el fin de caracterizar el lugar de trabajo de la organización con los datos simbólicos más relevantes, además complementa el aporte del instrumento OCAI.

Después se procederá a realizar entrevista en profundidad y la aplicación del instrumento OCAI, como paso siguiente será dar el encuentro en el focus group y una vez finalizado este, se procederá la implementación y posterior evaluación sincrónica del plan de acción que promueva el comportamiento ciudadano en los colaboradores.

Análisis de datos

- a) Análisis de datos recogidos a raíz de la metodología Naive: Se caracterizará el lugar del trabajo, las relaciones interpersonales que se dan y la manera en que se dan y las lógicas de las dinámicas sociales que se pueden observar a partir de esta herramienta.
- b) Transcripción y análisis de la información: Las entrevistas se transcribirán con el fin de poder analizar en la narrativa del texto los datos que nos ofrecen los sujetos entrevistados.

- c) Análisis de los resultados del instrumento OCAI: Se identificarán cuatro grandes tipos de cultura dominantes que tiene actualmente la organización y la que desea: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado. (Gómez y Prowesk, 2011).

- d) Análisis de datos para los grupos focales: se hará en torno a los resultados de los temas que presentaron mayor número de ocurrencias durante los encuentros con los grupos focales, en caso de que haya más de un encuentro, esto último, se definirá en conjunto con los participantes durante el mismo encuentro. En caso de ser un único encuentro, se hará el análisis en torno a las decisiones principales y a los temas más mencionados durante el encuentro grupal.

Es de mencionar que los datos obtenidos en el punto a) y b), son datos que permiten caracterizar la cultura de la organización, la lógica de las dinámicas sociales; y en el punto c) son datos que adquieren valor de necesidades de comportamiento ciudadano que presentan los participantes. Esta información, una vez analizada por los investigadores de acuerdo a la relevancia de los datos, se presentará a modo de resultado en el focus group con el fin de abrir una discusión que permita la construcción, entre los investigadores y los participantes, que incluya la lógica de la cultura de la organización como base para construir un plan de acción que promueva la transformación de la organización América S.A. con el fin ser un agente de cambio social, en esta investigación específicamente promoviendo comportamientos ciudadanos de los colaboradores de la organización.

Resultados

Con el objetivo de presentar los resultados encontrados en la investigación, se hará una descripción de la cultura actual y la cultura deseada en la organización a partir de un análisis mixto, en el que se complementan los datos hallados en los OCAI aplicados con las entrevistas realizadas. Vale la pena aclarar que el análisis será mixto siempre y cuando se haya aplicado la entrevista y el instrumento OCAI al mismo sujeto. Los demás resultados sólo habrá lugar para un análisis cuantitativo. En este apartado se expondrá también la información obtenida del focus group, con ello se mostrará la identificación de las necesidades que el América S.A. ha manifestado como oportunas para convertirse en una organización promotora de comportamientos cívicos en sus colaboradores. De la misma manera, se presentará en este apartado de resultados el plan de acción para la transformación en sus necesidades en el marco del presente trabajo que se estableció en conjunto con la organización América S.A.

Análisis de los sujetos

Sujeto 1

Tabla N.1. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 1		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	31,66666667
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	13,33333333
	DESEADA	18,33333333
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	21,66666667
	DESEADA	18,33333333
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	40
	DESEADA	30

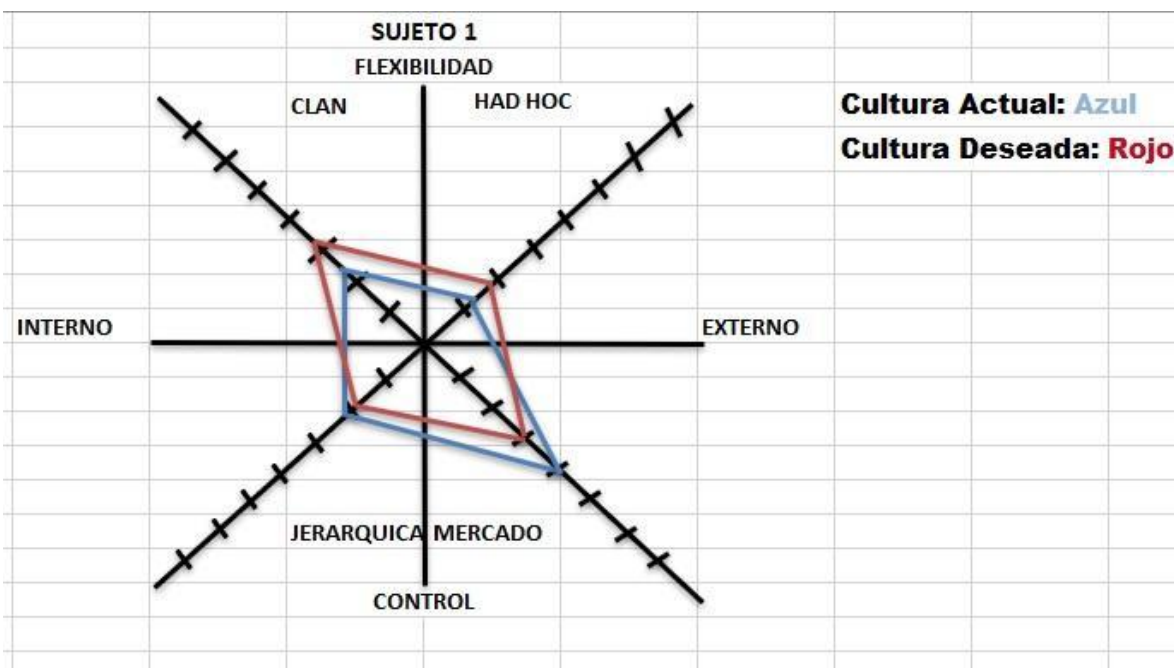


Ilustración 1. Resultado del diagnóstico de la cultura

En este sujeto se logra percibir que la cultura actual tiene una fuerte inclinación hacia la cultura de mercado, es decir, considera al América S.A. como una organización con fuerte orientación externa, con un amplia orientación a resultados y con valores centrales como competitividad y productividad. En cuanto a la cultura deseada, el sujeto manifiesta una preferencia hacia la cultura clan, en contrarresta de la cultura de mercado, lo que sugiere que

al sujeto le agradaría un entorno de trabajo más familiar en la que predomine el sentido de pertenencia y el desarrollo de las personas para poder alcanzar los resultados esperados a través del compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes.

Sujeto 2

Tabla N.2. Puntuaciones promedio ítems individuales

Sujeto 2		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	25
	DESEADA	38,33333333
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	20
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	33,33333333
	DESEADA	20
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	25
	DESEADA	23,33333333

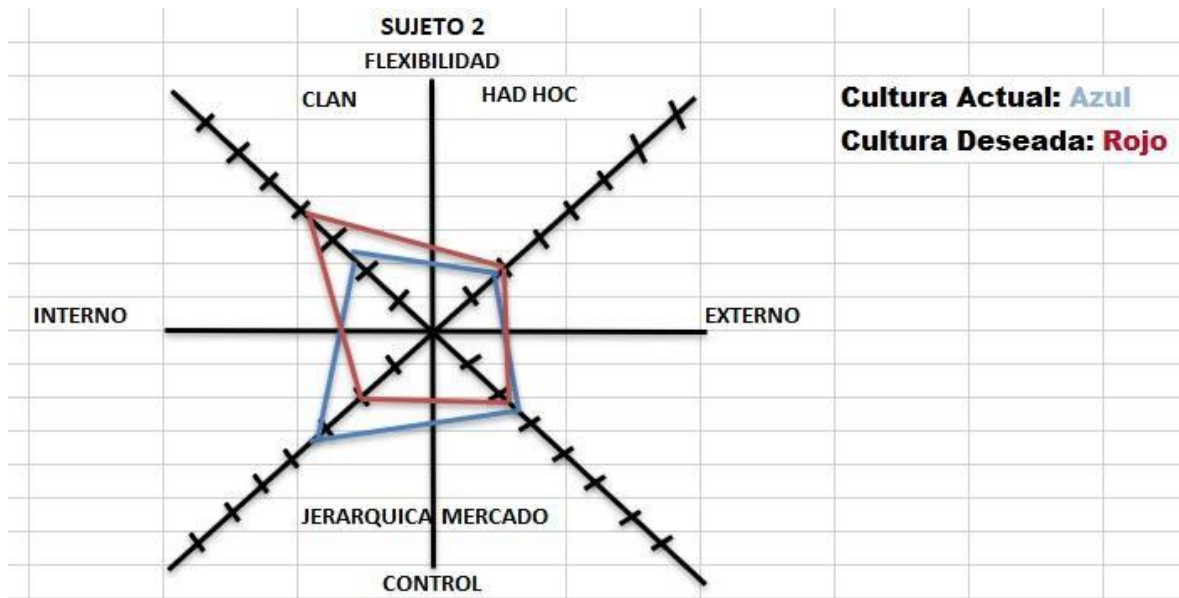


Ilustración 2. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 2 percibe que la cultura actual tiene una fuerte inclinación hacia la cultura jerárquica, es decir, considera al América S.A. como una organización con una fuerte orientación interna y con control estable, cree que en la empresa se da una especialización de las tareas, responsabilidades y hay presencia notable de jerarquía. En cuanto a la cultura deseada, el sujeto manifiesta una preferencia hacia la cultura clan, en la que los miembros tengan objetivos y valores compartidos, cuya estrategia se base en el consenso y en la participación, el trabajo en equipo.

Sujeto 3

Tabla N.3. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 3		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	28,33333333
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	23,33333333
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	25
	DESEADA	26,66666667
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	28,33333333
	DESEADA	23,33333333

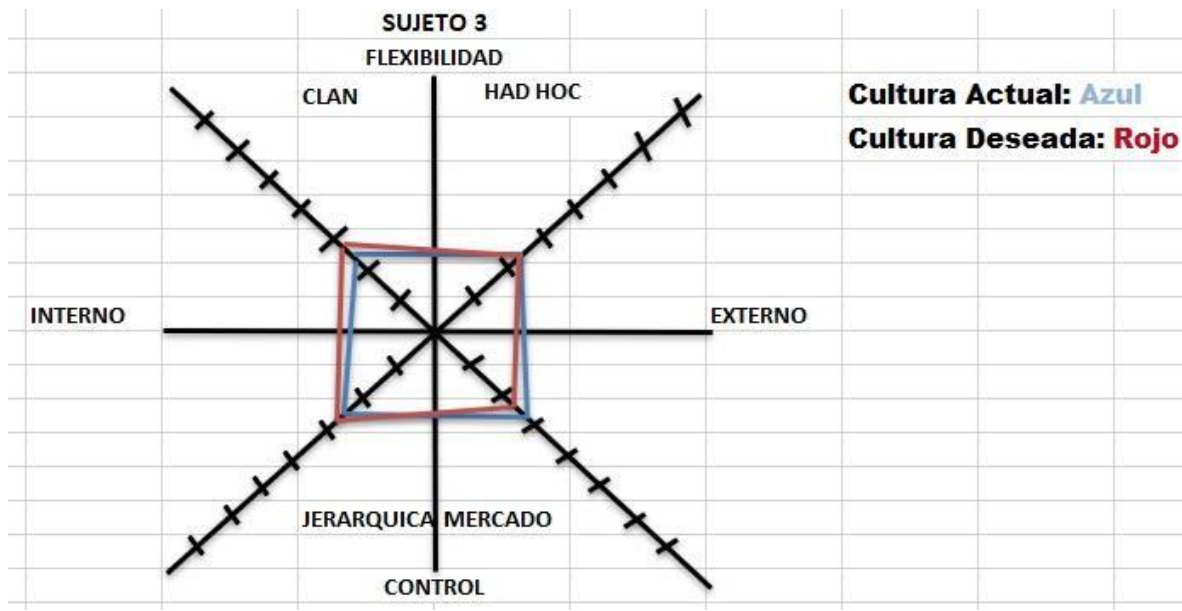


Ilustración 3. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 3 percibe que la cultura actual está equilibrada entre las culturas clan, had hoc, jerárquica y de mercado, sin embargo, aunque leve, hay una dominancia de la cultura de mercado. En cuanto a la cultura deseada, el sujeto desea que se mantenga como la cultura actual, donde hay un equilibrio entre las 4 culturas, con una leve preferencia hacia la cultura clan y a disminuir la cultura de mercado, lo que sugiere que al sujeto le agradaría que se enfatizará más en tener ambientes de trabajo parecidos al entorno de una familia con quienes pueda conseguir los objetivos mediante la realización de un trabajo bien hecho.

Sujeto 4

Tabla N.4. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 4		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	30
	DESEADA	29,16666667
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	19,16666667
	DESEADA	27,5
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	19,16666667
	DESEADA	20
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	33,33333333
	DESEADA	23,33333333

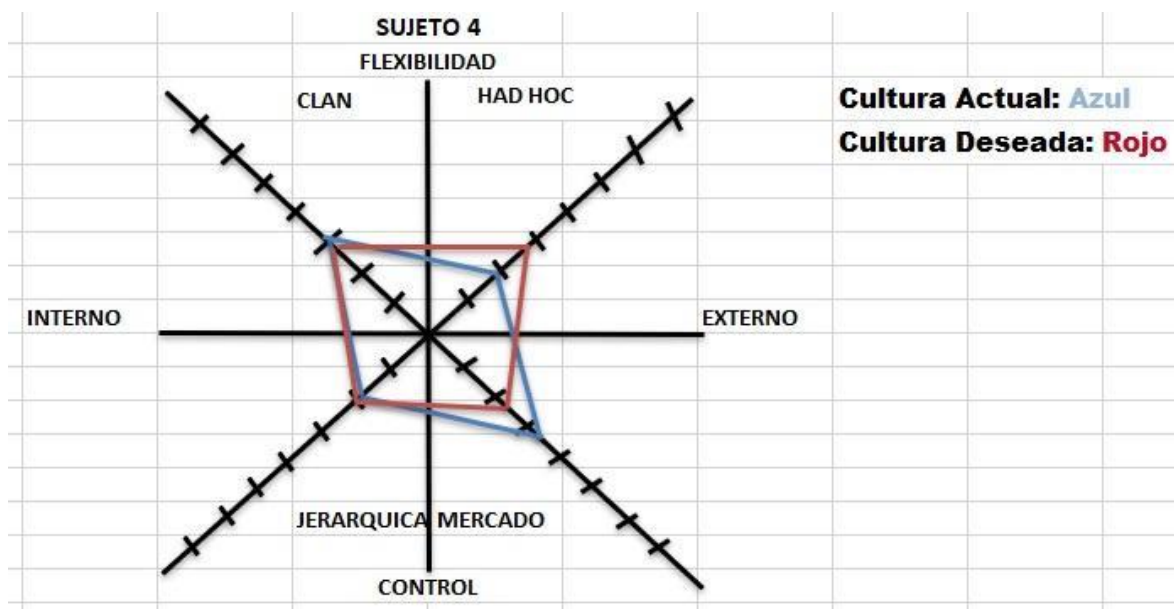


Ilustración 4. Resultado del diagnóstico de la cultura

Este sujeto considera que en la cultura actual predominan la cultura clan y la de mercado, con una dominancia de esta última, de modo que percibe se presenta mayor estabilidad dentro de la organización y un ambiente en el cual priman los resultados, los

valores y los objetivos compartidos. La cultura actual que este sujeto percibe tiende a ser competitiva y exigente con el trabajo desempeñado por cada uno de sus miembros.

La cultura deseada para este sujeto se inclina hacia la dominancia de la cultura clan y a un incremento de la cultura ad hoc en detrimento de la cultura de mercado, donde se haga énfasis en que los miembros de la organización puedan ser innovadores y dispuestos a tomar riesgos, lo cual permitiría que el ambiente organizacional se torne dinámico y creativo, abierto al cambio y a las propuestas de los mismos empleados. Con esto, se podría considerar que el sujeto espera de la organización un espacio donde se puedan expresar ideas y opiniones, en un entorno familiar, cercano en cuanto a las formas y dinámicas de relacionamiento, que permitan darle prioridad al desarrollo de las personas, los valores y objetivos compartidos, al sentido de pertenencia y al trabajo en equipo.

Sujeto 5

Tabla N.5. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 5		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	18,33333333
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	16,66666667
	DESEADA	16,66666667
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	25
	DESEADA	25
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	30
	DESEADA	30

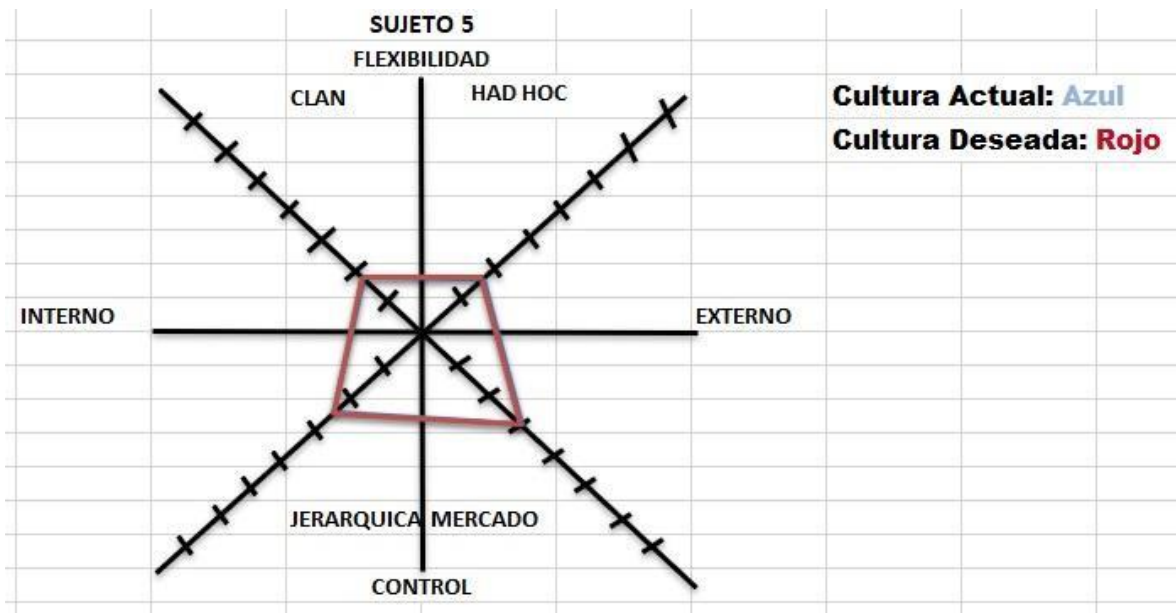


Ilustración 5. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 5, tuvo una percepción de la cultura actual igual a la cultura deseada, con lo que se considera que no pretende algún cambio en la cultura organizacional, así pues, en este caso hay una dominancia de la cultura de mercado, es decir, considera al América S.A. como una organización con fuerte orientación externa.

Sujeto 6

Tabla N.6. Puntuaciones promedio ítems individuales

Sujeto 6		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	46,66666667
	DESEADA	48,33333333
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	15
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	18,33333333
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	16,66666667
	DESEADA	18,33333333

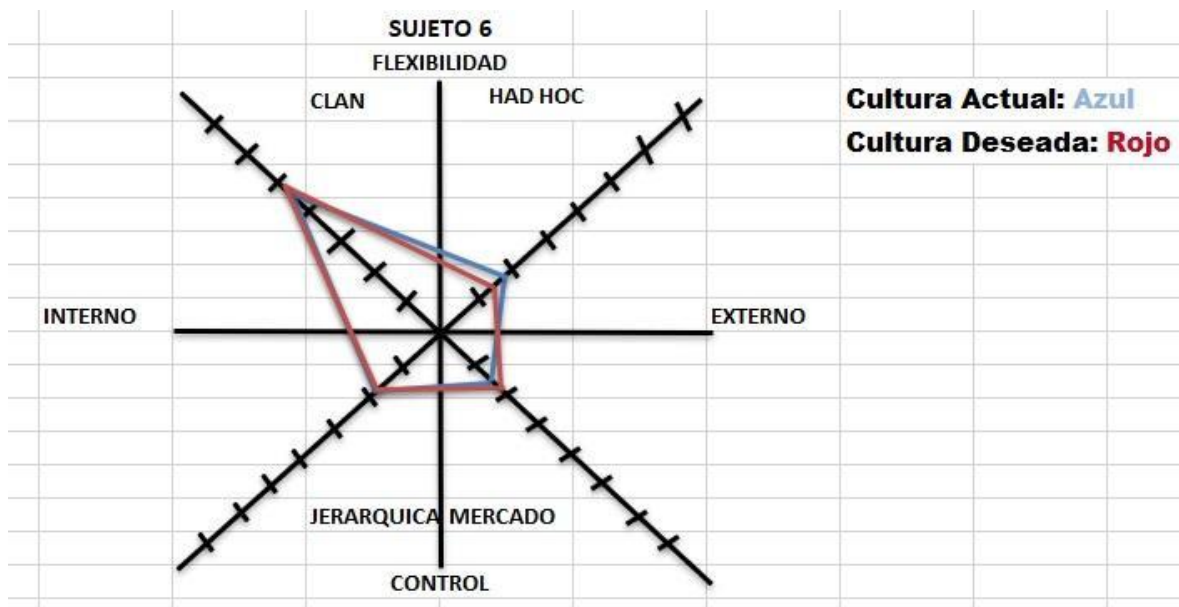


Ilustración 6. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 6, considera que la cultura actual está orientada hacia la cultura clan, es decir. percibe que se da un ambiente de trabajo parecido al entorno de una familia, dado el relacionamiento y las dinámicas son cercanas, considerando que con sus compañeros de trabajo puede conseguir los objetivos mediante la realización de un trabajo bien hecho. En

cuanto a la cultura deseada, este sujeto quisiera, de forma leve, que hubiera un aumento de la cultura clan, mencionada y una disminución de la cultura ad hoc, es decir, enfatizar menos en la creatividad, en la innovación y en la orientación a las necesidades externas de la organización.

Sujeto 7

Tabla N.7. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 7		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	36,66666667
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	26,66666667
	DESEADA	25
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	25
	DESEADA	19,16666667
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	26,66666667
	DESEADA	20,83333333

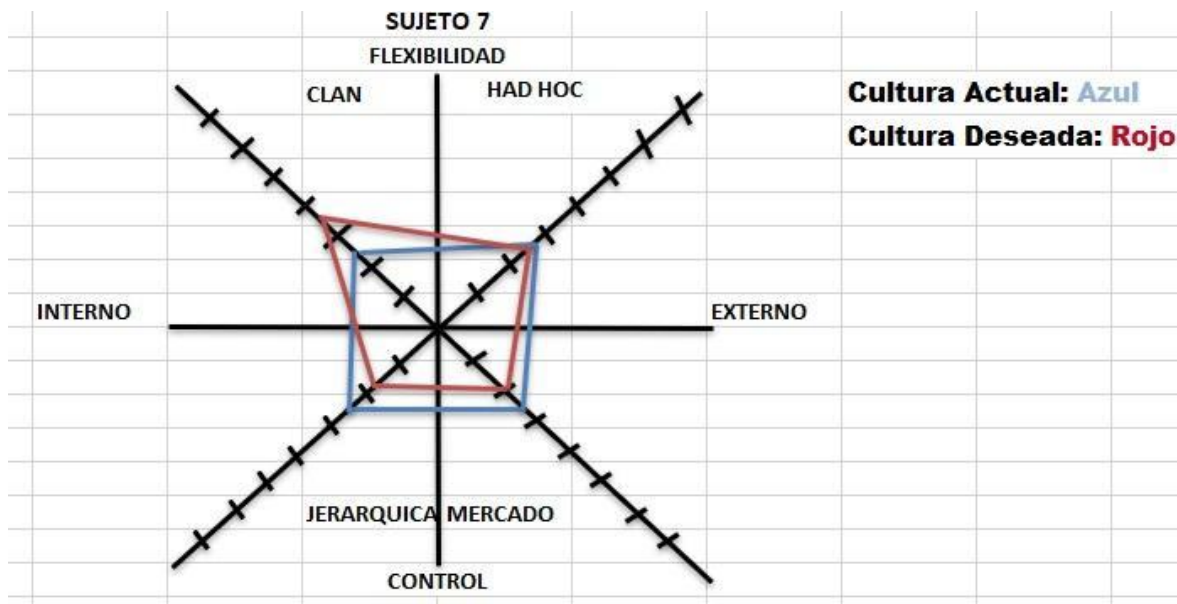


Ilustración 7. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 7 percibe la cultura actual, como equilibrada entre los cuatro tipos de cultura, teniendo mayor prevalencia en la cultura ad hoc y la cultura de mercado, lo que quiere decir que considera que el América S.A, posee un control estable, orientado a los resultados. Se presenta innovación, teniendo como valores centrales la competitividad y la productividad. Así mismo, si bien la cultura clan no se encuentra presente en la medida que desearía, afirma que se encuentra en equilibrio con los demás tipos de cultura. En la cultura deseada, existe una fuerte inclinación hacia la cultura clan, es decir, al sujeto le agradaría tener ambientes de trabajo en los que exista mayor participación y comunicación entre los miembros del equipo.

Sujeto 8

Tabla N.8. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 8		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	41,66666667
	DESEADA	39,16666667
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	20
	DESEADA	17,5
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	21,66666667
	DESEADA	23
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	16,66666667
	DESEADA	20,83333333

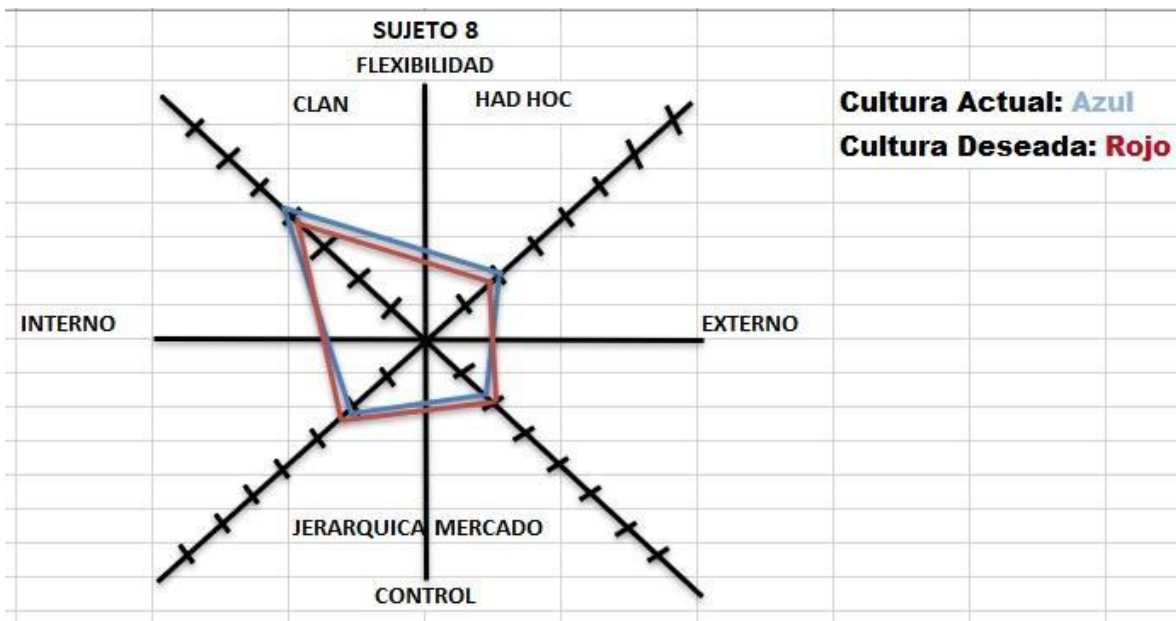


Ilustración 8. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 8, percibe que la cultura actual predomina la cultura clan, es decir que en el América S.A. hay un ambiente de trabajo parecido al entorno de una familia. La cultura deseada difiere levemente de la actual, pues en ella sigue dominando la cultura clan, pero dándole de manera leve, más cabida a la cultura jerárquica y de mercado, es decir, que el

ambiente que percibe en la cultura clan, vaya acompañado de un enfoque de orientación a resultados, estabilidad y eficiencia.

Sujeto 9

Tabla N.9. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 9		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	20
	DESEADA	46,66666667
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	20
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	27,5
	DESEADA	15
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	35,83333333
	DESEADA	18,33333333

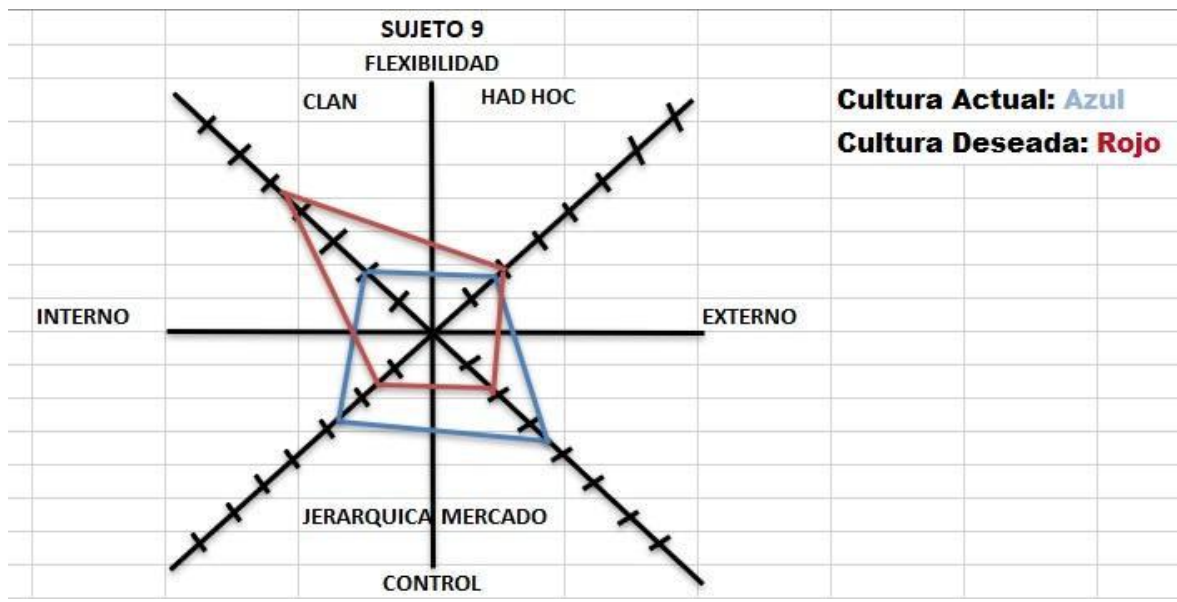


Ilustración 9. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 9 considera que en la cultura actual predomina la cultura de mercado con una alta influencia de la cultura jerárquica, es decir, considera al América S.A. como una organización con un alto nivel de control en la que predominan valores como orientación a los resultados, competitividad y productividad. Los valores descritos tienen aspectos positivos, según lo menciona la persona entrevistada, como el compromiso con el trabajo y con cumplir con las funciones a cabalidad. No obstante, según el sujeto 9, la competitividad puede afectar en ocasiones el ambiente laboral; en el área deportiva cree que existe un poder de egos entre los jugadores, si son más costosos, por ejemplo, y en el área administrativa entre las mujeres por su apariencia física y su presentación personal dentro de la oficina. Así mismo, considera que no se presenta una unión entre las áreas deportivas y administrativas por la distancia física entre las oficinas administrativas y la sede de Cascajal y la falta de comunicación entre los colaboradores de cada área.

Respecto a la orientación a los resultados afirma que en esta empresa la administración se ve afectada de forma notoria por los resultados deportivos, ya que de no presentarse la administración empieza a tener recortes y sobrecarga de funciones, lo cual ocurre en algunos puestos de trabajo en el momento.

En cuanto a la cultura deseada, hay preferencia por la cultura clan, especialmente en relación a la participación y la cohesión de valores y objetivos compartidos. La unión, valor deseado en la organización por el sujeto 9, se relaciona de forma directa con la importancia de espacios de comunicación, poco frecuentes según la entrevista, en los cuales socializar temas relevantes como los cambios significativos de la organización, el plan de trabajo, los objetivos en común, entre otros. En palabras del entrevistado: “Las comunicaciones se trataban como algo netamente deportivo y externo. Y esa es una falencia, se tiene poca preocupación por el cliente interno, porque al cliente hay que tenerlo informado”.

Sujeto 10

Tabla N.10. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 10		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	35
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	21,66666667
	DESEADA	30
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	28,33333333
	DESEADA	17,5
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	26,66666667
	DESEADA	17,5

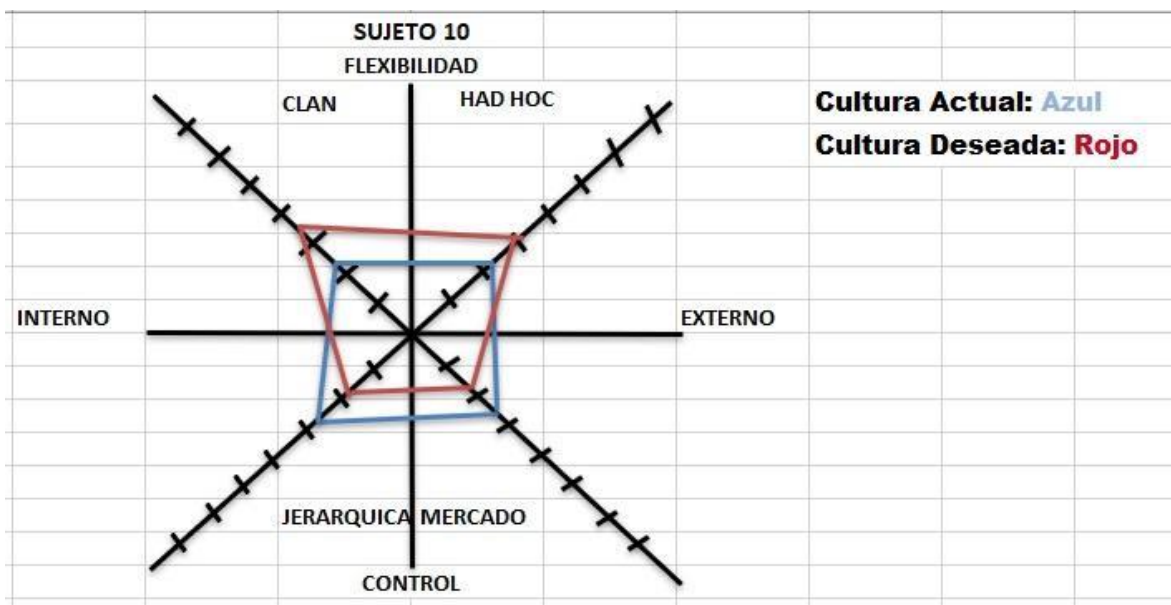


Ilustración 10. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 10 considera que en la cultura actual predomina la cultura jerárquica con una influencia de la cultura de mercado, lo cual da cuenta de una preponderancia del control y a la estabilidad, así como una jerarquía evidente en busca de la eficiencia y la previsibilidad, relacionado con la orientación a resultados, la competitividad y la producción. En la cultura

deseada, hay una inclinación hacia la dominancia de la cultura clan con una influencia de la cultura ad hoc, es decir, a este sujeto le agradaría que en su ambiente laboral hubiera más flexibilidad, en contraste al control de la cultura actual. Así mismo, desearía que se hiciera mayor énfasis en las relaciones interpersonales, la participación, el desarrollo de las personas y el consenso en relación con la estimulación del conocimiento y la creatividad favoreciendo un clima de innovación en la organización.

Sujeto 11

Tabla N.11. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 11		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	27,5
	DESEADA	32,5
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	20,83333333
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	23,33333333
	DESEADA	21,66666667
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	25,83333333
	DESEADA	23,33333333

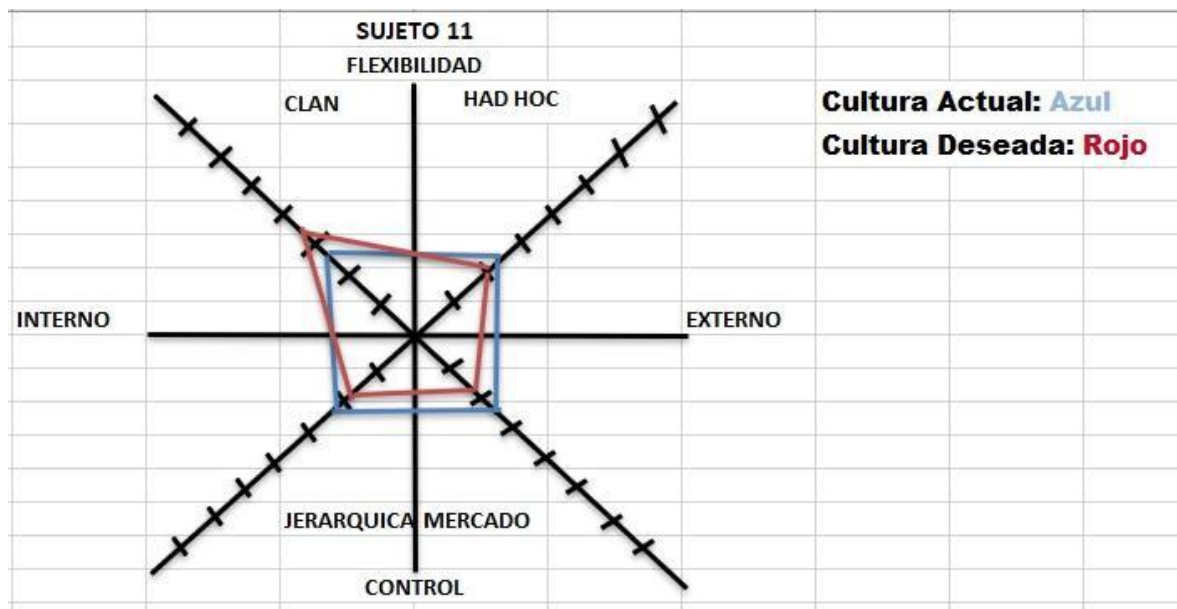


Ilustración 11. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 11 considera que en la cultura actual hay cierto equilibrio entre los 4 tipos de cultura, donde predomina la cultura clan, es decir, este sujeto percibe que en la organización son importantes las relaciones interpersonales, la participación, el desarrollo de las personas, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y las normas de lealtad. El enfoque que se le da a las relaciones interpersonales en la cultura actual se evidencia en la comunicación constante entre el sujeto entrevistado con las categorías de formación y sus familias. Dicha comunicación se realiza de manera formal en doble vía por medio de actividades programadas como charlas formativas y encuestas o espacios de diálogo uno a uno con los jugadores más jóvenes o informal por medio de whatsapp. Igualmente, para este sujeto el desarrollo de las personas se relaciona directamente con la formación integral de los

jugadores de las categorías de formación en temas como finanzas, nutrición, antidrogas, planificación familiar, valores, entre otros.

En cuanto a la cultura deseada, sigue dominando la cultura clan con los factores mencionados anteriormente, pero con mayor énfasis a la participación de los trabajadores en la organización y al consenso, sin limitarse a cumplir con sus roles y responsabilidades, sino también aportando desde su conocimiento y experiencia promoviendo un mayor sentido de pertenencia entre todos los colaboradores hacia la organización. Le gustaría, además, que hubiera mayor unidad y un mejor flujo de información entre las áreas administrativa y deportiva para conocer lo que ocurre al interior de cada una de ellas. Dentro de dicha información se destacan los distintos programas que lleva a cabo el área de Recursos Humanos y su compromiso con la formación integral de los jugadores.

Sujeto 12

Tabla N.12. *Puntuaciones promedio ítems individuales*

Sujeto 12		
Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	46,66666667
	DESEADA	33,33333333
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	18,33333333
	DESEADA	21,66666667
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	15
	DESEADA	18,33333333
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	20
	DESEADA	25

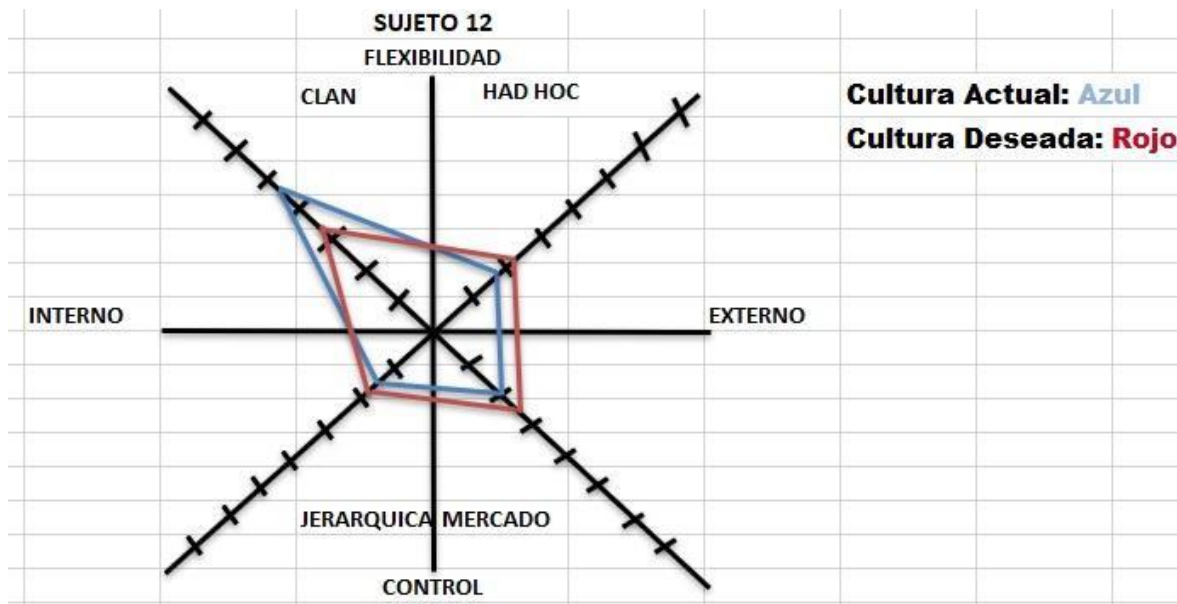


Ilustración 12. Resultado del diagnóstico de la cultura

El sujeto 12 percibe que en la cultura actual predomina la cultura clan, tal y como lo expresa en la entrevista: “La pasión por el América crea unos lazos de amistad fuertes, vamos juntos al estadio o a reunirnos en la casa de algún directivo. Los vínculos son profesionales pero también son cercanos, a pesar de la jerarquía”. En cuanto a la cultura deseada, a este sujeto le agradaría que disminuyera la cultura clan (sin dejar de ser la dominante) para hacer mayor énfasis a la cultura mercado orientada a la consecución de resultados. Así, el compromiso con el trabajo, para el sujeto 12, se relaciona tanto con la misión de la organización de velar por la formación integral de sus colaboradores, como con las funciones de su cargo respecto a la salud y seguridad dentro y fuera del estadio. Para este sujeto es importante la apuesta al posicionamiento en el mercado promoviendo un ambiente de mayor competitividad. Lo anterior ya que las sensaciones de alegría y frustración en el campo administrativo están relacionadas en la mayoría de los casos con los resultados deportivos.

Análisis de la Organización

Perfil Organización

Tabla N.13. Puntuaciones promedio perfil organizacional

Promedio Cultura CLAN	ACTUAL	29,0972222
	DESEADA	34,7916666
Promedio Cultura ADHOC	ACTUAL	19,7916666
	DESEADA	21,3194444
Promedio Cultura JERÁRQUICA	ACTUAL	23,6111111
	DESEADA	20,2083333
Promedio Cultura MERCADO	ACTUAL	27,0833333
	DESEADA	22,8472222

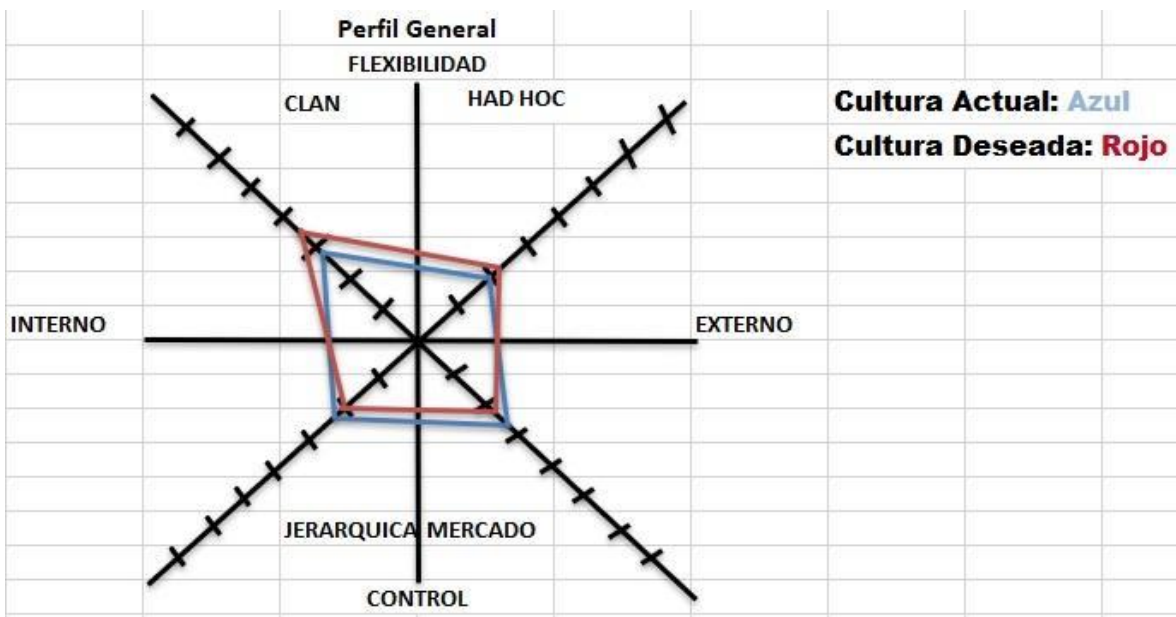


Ilustración 13. Resultado general del diagnóstico de la cultura

El perfil general de la organización se obtiene del promedio de los resultados de los sujetos a quienes se les aplicó el OCAI. Así, se evidencia que en la percepción general de la cultura actual hay dominancia de la cultura clan y también una influencia de la cultura de mercado, por lo que se puede inferir que en el América S.A. están presentes valores compartidos como la pasión, el compromiso con el trabajo, orientación a los resultados y el compromiso con el desarrollo de los colaboradores. Lo anterior se relaciona con el sentido de pertenencia presente en los participantes y su disponibilidad permanente para atender solicitudes que requieran de su experticia y el compromiso con cumplir a cabalidad cada una de sus funciones a pesar de que los jefes no estuviesen o que los colaboradores no se encuentren en horario laboral.

No obstante, en lo que refiere a la cultura deseada, este perfil general expresa que a los participantes les gustaría presenciar en mayor medida una cultura clan y en una menor, la cultura de mercado, lo cual se traduce en que la organización tenga un enfoque más interno que favorezca la integración y la alineación que contrarreste la competitividad y le apueste a un control flexible en el que la participación haga posible una cohesión que facilite el trabajo en equipo, confianza y lealtad entre sus integrantes.

De igual forma, se identifica un deseo común por una mejor comunicación que permita una mayor coherencia a la hora de alinear los objetivos en común a cada área a través

del consenso. Lo anterior se manifiesta en las entrevistas en la necesidad de que se socialicen los cambios relevantes en la estructura organizacional, por más constantes que éstos sean, con el ánimo de conocer el plan de trabajo, los objetivos compartidos y el rol en particular que deben desempeñar para alcanzarlos. Es decir, se señala la comunicación como una competencia necesaria no sólo externa por temas de imagen corporativa, sino también interna para promover la unión como un valor que favorece la cohesión entre las áreas administrativa y deportiva para lograr un fin común que es el crecimiento de la compañía.

Finalmente, el contraste entre la medida en la que se presenta la cultura de mercado y la cultura clan se refleja en lo que el éxito se ve representado en cada una de ellas. Mientras que para la cultura de mercado se sustenta en la consolidación de un nicho de mercado, para la cultura clan el éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y un compromiso que se consolida día a día.

Focus Group

En esta ocasión, se realizó un focus group en el cual participaron cuatro colaboradores con un rol estratégico dentro de la organización: dos del área deportiva y dos del área administrativa.

Inicialmente, se realizó una breve contextualización de la presente investigación y se expuso el diagnóstico de cultura organizacional del América S.A. desde el enfoque cualitativo y cuantitativo con base en los resultados encontrados en las entrevistas y la aplicación en el instrumento OCAI.

Posteriormente, se presentó a los asistentes dos definiciones de comportamientos cívicos, señalando su pertinencia dentro del cambio organizacional. Así, se acordó la definición de comportamientos cívicos como “Aquellos comportamientos que contribuyen al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea” (Organ, 1997) con la que estuvieran de acuerdo la mayoría de participantes al considerar que se adapta a los indicadores de la organización en la medición de desempeño. Adicional a ello, un participante propuso complementar esta definición con la orientación a prestar ayuda en el puesto de trabajo como signo de lealtad y comprensión (Cameron et al, 2003, citado en Cámara, Fuentes & Piccolo 2012).

Una vez abordados los conceptos claves de la investigación, se elabora en conjunto un plan de acción con el objetivo que el América sea una organización que promueva el cambio a partir del impulso de comportamientos cívicos al interior de la organización. En primera instancia, surge la consideración de que se debe hacer una mirada interna a las dinámicas de la organización, haciendo alusión a ejemplos pasados en los que no fue fructífero implementar procesos por fuera de la sede principal, si el interior de la misma no estaba organizada.

La primera acción que se propuso fue la integración entre los colaboradores de la organización con el fin de facilitar el trabajo en equipo a través del conocimiento y la confianza mutua. La integración permite a su vez mejorar la comunicación y el ambiente laboral lo cual trae como consecuencia un mejor desempeño laboral.

Además de ello, se propuso educar internamente al personal con el fin de tener unos objetivos y una visión claros, poniendo como eje central las dinámicas sociales colaborativas, donde el respeto hacia los demás sea un marco de referencia. Dicha sensibilización permite también la formalización de procedimientos que anteriormente era casi que inexistente; así, con la nueva administración una solución a ello ha sido la implementación de formatos como la requisición para evitar la famosa contratación a dedo. La socialización de esta nueva manera de hacer las cosas hace posible que la percepción que se tiene sobre las políticas no sea la de un mandato sino que tenga un sentido institucional acordado y comprendido por todos.

Se proponen también espacios de comunicación asertiva, como grupos primarios en el área administrativa, lo cual contribuye a la alineación de objetivos, identificación de logros, fortalezas y oportunidades de mejora del área.

Igualmente, se hace un llamado a la necesidad de instaurar la integridad como un valor que se evidencie en las prácticas de la organización, en acciones concretas como el saludo y la apropiada atención a los jugadores, colaboradores y visitantes en general, evitando los largos periodos de espera. Asimismo, los participantes relacionan la integridad con la

importancia de la formación del ser, considerando que uno de los principales activos de un club profesional como el América son las divisiones menores; en este orden de ideas, se da prioridad a la persona antes que al futbolista. En palabras de uno de los asistentes: “se debe tener en cuenta que si el jugador no va a ser un jugador profesional, nos interesa más que sea una persona de bien”.

Con el propósito de establecer un plan de acción que facilite la transición del América S.A. hacia una organización inclusiva promotora de cambio social, por medio de comportamientos cívicos, en el marco de un proceso de Desarrollo Organizacional, se propuso en conjunto con la organización los siguientes ejes estratégicos de los cuales derivan las acciones a continuación:

1. Integración: Fortalecimiento de lazos entre los colaboradores de la organización con el fin de facilitar el trabajo en equipo a través del conocimiento y la confianza mutua.
2. Consolidación de Identidad Corporativa: Educar internamente al personal sobre asuntos como la misión, visión, objetivos en común y valores corporativos, como la integridad y la pasión. Lo anterior se ve reflejado en prácticas concretas como el trato entre los colaboradores y la apropiada atención a los jugadores y visitantes en general, fortaleciendo las dinámicas sociales colaborativas.

3. Construcción de Reglas: Construcción en conjunto de reglas que enmarcan los comportamientos dentro de la organización y la toma de decisiones, con el fin de que los colaboradores sean partícipes y no sólo ejecutores. Posterior a ello, socialización de dichas reglas entre los colaboradores que facilite la creación del sentido para evitar ser vistas como mandatos per sé.
4. Comunicación externa e interna: Socialización tanto interna como externa de lo que ocurre en la organización. Por medio de espacios de comunicación asertiva como grupos primarios en el área administrativa, lo cual contribuye a la alineación de objetivos, identificación de logros, fortalezas y oportunidades de mejora del área. Igualmente, en el marco de Responsabilidad Social Empresarial, dar a conocer el impacto a nivel social donde la compañía se destaca por ser parte del cambio, no solo como una estrategia interna, sino también como un foco estratégico de afiliación y potenciador financiero.

Tabla N.14. *Plan de acción*

Propuesta	Descripción	Acciones puntuales
<ul style="list-style-type: none"> ● Integración 	Fortalecimiento de lazos entre los colaboradores de la organización con el fin de facilitar el trabajo en equipo a través del conocimiento y la confianza mutua.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer integraciones entre los colaboradores de la organización. 2. Realizar dinámicas que promuevan el trabajo en equipo durante las integraciones. 3. Fortalecer la confianza

		mutua en integraciones por medio de actividades psico-sociales.
<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación de Identidad Corporativa 	Educación interna al personal sobre asuntos como la misión, visión, objetivos en común y valores corporativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar la misión, visión, objetivos y valores corporativos por medio de una inducción corporativa. 2. Propiciar los medios para que los integrantes del América S.A. se apropien del sentido de la misión, visión, objetivos y valores por medio del liderazgo y de las vivencias.
<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción de Reglas 	Construcción en conjunto de reglas que enmarcan los comportamientos dentro de la organización y la toma de decisiones. Socialización de dichas reglas entre los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir en consenso reglas para los procesos esenciales de la compañía. 2. Socializar las reglas entre los colaboradores por medio de charlas informativas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación Externa e Interna 	Socialización tanto interna como externa de lo que ocurre en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visibilizar los aspectos positivos del América S.A. de manera externa por medio de las redes sociales y de comunicación formales de la organización. 2. Comunicar de manera interna a los colaboradores los cambios significativos de la organización que afectan de forma directa o indirecta el desempeño de su labor. 3. Formalizar los grupos primarios entre el área administrativa y deportiva para identificar logros y oportunidades de mejora.

Durante la investigación, se retomó la primera fase del modelo de Lewin de descongelamiento, en la cual una serie de situaciones negativas fueron identificadas por los participantes a partir de lo cual se creó la necesidad de cambio estructurado en conjunto hi con los investigadores en el cuadro anterior. En los focus group se minimizó las resistencias de algunos colaboradores y directivos, pues hicieron parte del análisis e identificación de las problemáticas o necesidades corporativas del América S.A. y así mismo fueron parte de la construcción de las propuestas que puedan dar lugar a un proceso de cambio a fin de dar solución a dicha problemática y convertir al América S.A. en una Organización Inclusiva.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación se puede concluir que referente a la cultura organizacional en el América S.A. existe una percepción general acerca del tipo de cultura en la que hay dominancia de cultura clan con una alta influencia de la cultura de mercado. Lo anterior supone una presencia de valores compartidos como la pasión, el compromiso con el trabajo, orientación a los resultados y el compromiso con el desarrollo de los colaboradores. Resulta pertinente la identificación de la cultura organizacional del América S.A. dado que permite conocer las necesidades y oportunidades de cambio de la organización desde la perspectiva de los colaboradores, al igual que construir un plan de acción en conjunto de manera coherente con las necesidades de la organización.

En cuanto a la cultura deseada, los participantes manifestaron que les gustaría presenciar en mayor medida una cultura clan y en una menor, la cultura de mercado, es decir, se desea que la organización tenga un control flexible así como un enfoque más interno en el que se promueva la participación y el desarrollo de los colaboradores en contraposición a la competitividad que genera la orientación a resultados.

Por este motivo, se identifica la comunicación como una oportunidad y competencia necesaria para promover la cohesión entre las áreas administrativa y deportiva para lograr un fin común que es el crecimiento de la compañía.

El plan de acción que se elabora en conjunto con el objetivo que el América S.A. sea una organización que promueva el cambio social a partir del impulso de comportamientos cívicos al interior de la organización, se enfoca en 4 ejes: Integración, Consolidación de Identidad Corporativa, Construcción de Reglas, Comunicación Externa e Interna. Estos ejes se relacionan con las organizaciones inclusivas dado que hacen posible promover la participación de los colaboradores en la organización, volviéndolos parte fundamental del proceso de cambio, lo cual implica una transformación del conjunto con la participación de todos a partir de su sentir y de su pensar. Así, la inclusión sucede gracias a cambios en las formas de pensamiento, comunicación y consenso de la organización.

De este modo, se resalta la importancia de una mirada al interior de la organización y reorganización de las formas de trabajo para poder dar paso a un proceso de cambio que promueva el desarrollo de comportamientos cívicas en sus colaboradores.

Discusión

Conforme a los resultados encontrados, se hizo una caracterización de la cultura organizacional actual y la deseada en el América S.A. En el perfil general de la organización se evidencia que en la percepción general de la cultura actual hay dominancia de la cultura clan y también una influencia de la cultura de mercado. No obstante, vale la pena hacer una salvedad, tal y como lo expresan Ortiz y Olaz (2004), no existe una cultura *ideal*, el ideal de cultura para cada organización será aquella que mejor responda a sus necesidades internas y a una interrelación eficaz con su entorno. Según los autores, la eficacia de una organización no se presenta por la dominancia de una determinada cultura, sino en la coherencia de los elementos que la componen, es decir: “los valores que orientan la estrategia organizativa, las políticas para su implementación, la estructura organizativa y los objetivos a alcanzar” (pp. 2). Así, los 4 tipos de cultura expuestas en el modelo de Cameron y Quinn (1999) están presentes en todas las organizaciones, no obstante, la diferencia radica en la medida en la que se presentan.

Respecto a los resultados de la presente investigación, se puede decir que para la organización América S.A. las culturas clan y de mercado tienen mayor ponderación, donde sobresalen los valores como la pasión, el compromiso con el trabajo, orientación a los resultados y el compromiso con el desarrollo de los colaboradores. No obstante, en lo que refiere a la cultura deseada, el perfil general expresa que a los participantes les gustaría presenciar en mayor medida una cultura clan y en una menor, la cultura de mercado, lo cual se traduce en que la organización tenga un enfoque más interno y le apueste a un control flexible. De este modo, se pretende acortar la brecha entre ambas culturas mediante la promoción de comportamientos cívicos, entendidos como “aquellos comportamientos que contribuyen al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea” (Organ, 1997).

En ese sentido, la pertinencia de la presente investigación marca el inicio de un proceso de cambio en el cual se transita de la cultura actual a la deseada a través de un proceso de DO (Lewin, 1951) que contempla el cambio de cultura organizacional como un medio para que el América S.A. en un futuro logre convertirse en una organización inclusiva promotora de comportamientos cívicos. Para ello, se entiende el concepto de DO, bajo la definición propuesta por French y Bell (Citado en Guizar, 2013), como un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Inicialmente, se logró un primer acercamiento por medio del focus group, que constituyó un ejercicio de autoanálisis por parte de colaboradores estratégicos de la organización en el cual

hubo una identificación de necesidades corporativas (Integración, Consolidación de Identidad Corporativa, Construcción de Reglas, Comunicación Externa e Interna) a la vez que se realizaron propuestas para dar solución a ellas. Igualmente, dentro de las oportunidades encontradas en la organización se destaca la disposición de los directivos que participaron en la investigación lo cual hizo posible la identificación de dichas necesidades.

En la metodología, por medio de las herramientas de recolección de datos, se identificó que uno de los aspectos a mejorar más relevante es la comunicación principalmente interna, lo cual se manifiesta en la necesidad de que se socialicen los cambios significativos en la estructura organizacional, por más constantes que éstos sean; lo anterior con el fin de conocer el plan de trabajo, los objetivos compartidos y el rol en particular que cada sujeto debe desempeñar para alcanzarlos. Es decir, se señala la comunicación como una competencia necesaria no sólo externa por temas de imagen corporativa, sino también interna para promover la unión como un valor que favorece la cohesión entre las áreas administrativa y deportiva para lograr un fin común que es el crecimiento de la compañía.

En el mismo orden de ideas, durante el focus group se trae a colación un deseo orientado a que la toma de decisiones se lleve a cabo de manera más participativa y menos jerárquica. Ello, partiendo de los principios de igualdad y de derecho a la diferencia entre

todas las personas. Por medio de un control flexible y una orientación hacia el cliente interno -características de la cultura clan- es posible escuchar distintas soluciones de acuerdo con el conocimiento y experiencia de cada uno de los colaboradores.

Referente a ello, Davis (1991) añade que el proceso DO tiene una orientación sistémica, en tanto comprende que las dinámicas que se logran en las empresas surgen a partir de comprender la organización como un todo que requiere trabajar de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Según Guizar (2013), este enfoque se relaciona con el proceso de DO, dado que para que la organización logre una adaptación constante la toma de decisiones debe ser compartida, por lo que se debe enfatizar en las relaciones interpersonales, propiciar el desarrollo de equipos de alto desempeño, descentralizar la autoridad e implantar esquemas de responsabilidad y control.

Al respecto, Segura et al. (2013) señala que en una Organización Inclusiva los colaboradores deben tener la oportunidad de aportar opciones informadas y debe generarse conocimiento compartido mediante la apertura de espacios para la participación. Así, el principio de inclusión como Martínez-Ferrer, Guerra y Barnet (2013) lo indicaron, implica una transformación del conjunto con la participación de todos, en el que la dialéctica individual-grupal es su eje principal. Se entiende entonces que la inclusión se hace por cambios en las formas de pensamiento y en los procesos de comunicación y consenso.

Por otra parte, ampliando el concepto de organizaciones inclusivas con lo planteado por Moore, Hanson, Maxey y Kraemer (2017), se definen como aquellas organizaciones en las que el empleado es tan importante como la producción, por lo que el desarrollo de sus capacidades es fundamental para alcanzar los objetivos de producción, centrándose en construir una relación positiva con ellos. Esto se evidencia en la importancia que el América S.A. le otorga a la formación de la persona antes que al jugador. Un ejemplo de ello es la preocupación por el bienestar de los jugadores de las categorías de formación y de las Casa Hogar que, como su nombre lo indica, son hogares de paso para aquellos jugadores, que provienen de zonas vulnerables del país o de la ciudad, con el fin de ofrecerles condiciones óptimas y una red de apoyo para que puedan cumplir las responsabilidades que exige su nuevo rol.

Así, la consolidación del América como Organización Inclusiva puede comprenderse a partir de la complementariedad de las dos definiciones abordadas en la presente investigación. Si bien, en un inicio se planteó optar por la definición que plantea Moore, Hanson, Maxey y Kraemer (2017) de Organizaciones Inclusivas en la que se otorga igual importancia al colaborador que a la producción, durante el desarrollo de la presente investigación y los resultados encontrados se puede asegurar que esta definición se complementa con la expuesta por Segura et al. (2013), ya que se desea una mayor participación en la toma de decisiones.

Otro punto por discutir, de acuerdo a lo abordado en el focus group, es la importancia de una identidad corporativa consolidada, pues una organización alineada con objetivos en

común puede alcanzar más fácilmente los resultados deportivos que espera. Los participantes consideraron que, si bien, los resultados deportivos son importantes, éstos no deben afectar de forma directa los administrativos. En la misma línea, Sanahuja (2012) reconoce la relevancia de una planificación estratégica de la identidad corporativa, siendo este su principal activo ya que asegura: “los propios valores del club, su historia, cultura y filosofía son capaces de establecer profundos vínculos emocionales y congregar grandes audiencias por encima de triunfos y éxitos deportivos” (p.175).

Así pues, se tiene en cuenta en la presente investigación el fortalecimiento de la identidad corporativa dado que esta facilita el ajuste de la organización a sus necesidades, así como las estrategias y oportunidades que se requieren durante un proceso de cambio. Para comprender la identidad corporativa se hace necesario hacer mención a la misión del América S.A.: “Contribuir en la formación integral de personas mediante la práctica aficionada y profesional del fútbol y al desarrollo social, cultural, y deportivo del Valle del Cauca y de Colombia, generando espacios de formación, diversión sana, convivencia pacífica y mejoramiento de la calidad de vida de deportistas y su entorno familiar, asegurando la creación de valor compartido y sostenible para nuestros grupos de interés”. (Anónimo, 2018)

Dicho compromiso con la formación integral se relaciona con algunas acciones ya implementadas por la organización como la formación integral de los jugadores en cuanto al

manejo de sus finanzas, su nutrición, relaciones interpersonales con su núcleo más cercano, pedagogía antidrogas, planificación familiar, entre otros temas de interés. En este punto, cabe resaltar que si bien existen cargos que por sus funciones se encuentran más familiarizados con la misión organizacional, esta identificación no se presenta en igual medida en todos los colaboradores, ya que se desconoce en la mayoría de los casos.

Como se puede observar en la presente propuesta, la organización América S.A. se encuentra en un momento de regularización en el que requiere una reorganización de su forma de trabajo. Lo anterior debido a los cambios constantes que ha enfrentado en su estructura organizacional, razón quizás por la cual, ante la incertidumbre del cambio, los colaboradores buscan un entorno más cercano que brinde mayor estabilidad.

Se puede añadir que el América S.A. es una organización que integra -en sentido que la minoría pasa a formar parte del grupo mayoritario-, más no incluye ya que esto implica una transformación del conjunto con la participación de todos y debido a la rigidez de la estructura no se presenta aún una adaptación socio cultural (Segura, Martínez-Ferrer, Guerra y Barnet, 2013).

Por este motivo, es menester que la organización alcance una estabilidad que favorezca el bienestar psicológico de los funcionarios de la organización en primera

instancia, pues como afirma Organ (1997), la aparición de comportamientos cívicos ocurre cuando la persona logra un estado de balance con el entorno.

Ahora bien, se plantea a partir del descongelamiento que propuso Lewin y que se implementó durante la investigación que se vaya a la segunda fase en investigaciones posteriores, pues involucra el cambio en el modelo de Lewin, por ello, se estableció en conjunto con la organización los posibles pasos a seguir para iniciar la fase de cambio, entre ellos encontramos: Integración, Consolidación de Identidad Corporativa, Construcción de Reglas, Comunicación externa e interna, que sería fundamental congelar para lograr que la organización y los colaboradores tengan un ajuste y una adaptación psicosocial de manera mutua convirtiéndose, tras lograr estos pasos cómo se tienen estructurados en una Organización Inclusiva.

Limitaciones

En lo que se refiere a las limitaciones, recalamos el constante cambio en el que se encuentra la organización, pues durante la investigación hubo cambio tanto en la presidencia, gerencia financiera y diferentes cargos operativos y administrativos. Dichos cambios retrasaron un poco la investigación, ya que fue necesario realizar de nuevo la presentación y

solicitar la aprobación del proyecto a la nueva dirección, así como la autorización de la aplicación de los instrumentos, especialmente del focus group.

Igualmente, debido a que los informantes clave de la investigación cambiaron de cargo o se retiraron de la organización, fue necesario tener diferentes informantes clave y establecer una relación de cercanía y confianza con ellos, además de considerar la presente investigación como un medio para lograr un cambio positivo dentro de la organización.

Otra limitación que se pudo identificar es la falta de disponibilidad de tiempo debido a las múltiples tareas de cada cargo especialmente en momentos críticos en cuanto a los resultados deportivos. Por este motivo, en ocasiones resultaba difícil atender las visitas, entrevistas y demás actividades que requería la investigación. Sin embargo, el vínculo construido más allá del ámbito profesional de los investigadores con colaboradores de la organización facilitó los procesos.

Recomendaciones

En cuanto a recomendaciones a tener en cuenta para futuras investigaciones en esta línea de trabajo, se sugiere la aplicación del instrumento OCAI y las entrevistas a un mayor número de colaboradores de distintos cargos, edad y antigüedad, de manera que los resultados sean más detallados y la percepción de cultura organizacional que se obtenga sea lo más cercana a la realidad posible.

Igualmente, se recomienda continuar con los lineamientos establecidos del proceso de DO en el América S.A. En este orden de ideas, dar paso a la implementación y evaluación del plan de acción diseñado en el presente trabajo; así, se espera alinear -en medida de lo posible- la cultura actual con la cultura deseada para convertir internamente a la organización en una promotora de cambio social. En posteriores investigaciones se pretende que el cambio que se logre al interior de la empresa, se promueva en su entorno más cercano y en la sociedad en general, con el fin de promover cultura ciudadana a partir de comportamientos cívicos, dando así solución a problemáticas sociales actuales en la que se ven involucrados aficionados del club deportivo y la ciudadanía en general, las cuales tienen repercusiones directas legales, financieras y afectan la imagen del América S.A.

Bibliografía

Anonimo, A. (2018). Entrevista a profundidad.

Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.

Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*, n° 33, Marzo - Abril 08

Cámara, S. B., Fuentes, J. M., & Piccolo, R. F. (2012). Comportamiento cívico y redes sociales en un contexto de cambio tecnológico: un análisis empírico. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 21(3), 219-230.

Cameron, K. and Quinn, R., Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization, 1999.

Canyelles, J. M. (2009). Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça. *Extraído desde http://www.masr.com.mx/wpcontent/uploads/2009/06/artjmcanyelles_deporte_y_rse_fcbarcelona.pdf*.

Crawford, G. (2004). Consuming sport. Londres: Loutedge.

Eduardo Crespo Suárez (1982) Causal attribution processes, *Estudios de Psicología*, 3:12, 33-45, DOI: 10.1080/02109395.1982.10821327

Davis, K., Newstrom, J. W., Sánchez, R. M. R., & Esponda, J. R. P. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional* (No. 658.3/D26hE/3a. ed.). Mexico:: McGraw-Hill.

Dimayor. (2017). Comunicado Comité Disciplinario del Campeonato, 021 . Recuperado de:
<http://dimayor.com.co/wp-content/uploads/2017/05/20170525-CDC-0212017-Comunicado-Parte-Resolutiva-FINAL.pdf>

Ferreiro, J. P. (2003). Ni la muerte nos va a separar, desde el cielo te voy a alentar. Apuntes sobre identidad y fútbol en Jujuy. En P. Alabarces, *FUTBOLOGÍAS: Fútbol, Identidad y Violencia en América Latina* (pp. 57-74). Buenos Aires: CLACSO.

Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. McGraw-Hill.

Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Documento de Investigación*, (705).

Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci.

Historias de una pasión. (2016, 31 de Mayo) *América de Cali - Historia de Una Pasión*.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=H6KFrMinfnA&t=636s>

Janssens, M., & Zanoni, P. (2008). What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs. IACM 21st Annual Conference Paper. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1298591> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1298591>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Cambridge, MA: Harvard Business Review

Linares, Segredo & Perdomo. (2013). “Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional”, 27(3), 288-295.

Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. D. C., & García Pérez de Lema, D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 18(50).

Moore, J. & R. Hanson, W & Maxey, Everon & Kraemer, L. (2017). Fully integrated inclusive organization: Beyond accommodations. *Academy of Management Proceedings*. 15503-15503.

Munduate, L., Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A., & Gamero, N. (2014). Reconstruyendo el diálogo social y promoviendo organizaciones inclusivas. Una herramienta para la innovación social en tiempos de crisis. *Papeles Del Psicólogo*, 35(2), 122-129.

Navarrete, J. M. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), 277-299.

Leal, J. (2005). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación. *Mérida: Centro Editorial Litorama*.

Organ D. W (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

Ortiz, P., & Olaz, A. (2004). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. In Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>.

Ramírez Paredes, Juan Rogelio. (2011). Lineamientos para un análisis de las identidades sociodeportivas en el fútbol. *Sociológica (México)*, 26(73), 153-181. Recuperado en 08 de abril de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732011000200006&lng=es&tlng=es.

Robbins, S. Y Coulter, M. (2005). “Capítulo 3 Cultura y entorno de las organizaciones: Las limitaciones”. Administración. 49-76. México: Pearson Educación.

Salgado, E., & Chaparro, M. (2006). Antecedentes de los comportamientos ciudadanos en la organización. un estudio desarrollado en Colombia. Cuadernos de Administración, 19 (31), 57-79. do, E., & Chaparro, M. (2006). Antecedentes de los comportamientos ciudadanos en la organización. un estudio desarrollado en Colombia. Cuadernos de Administración, 19 (31), 57-79.

Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, (18), 0126-143.

Sanahuja Peris, Guillermo. (2012) Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Segura, J. , Martínez-Ferrer, J. O., Guerra, M. & Barnet, S., Creencias Sobre La Inclusión Social Y El Deporte Adaptado De Deportistas, Técnicos Y Gestores De Federaciones Deportivas De Deportes Para Personas Con Discapacidad. Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte [en línea] 2013, 8 (Enero-Junio) : [Fecha de consulta: 8 de abril de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311127595008>>

ISSN 1886-8576

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 63.

Uribe, N. I., & Castaño, G. (2013). La violencia en las barras de fútbol. Una aproximación desde la etología y el psicoanálisis. *Poiésis*, (25), 1-11.

Vaca, P., & Romero Serrano, D. (2007). Construcción de significados frente a los contenidos violentos de los videojuegos en niños de 11 a 14 años. *Acta Colombiana de Psicología*, 10 (1), 35-48.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). “ Capítulo 6: Evaluación Del Direccionamiento Estratégico”
En: “*Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistémica del desempeño en la era digital*.”
Ecoe. Bogotá - Colombia

Ward, C., & Kennedy, A. (1993). Psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transitions: A comparison of secondary students overseas and at home. *International Journal of Psychology*, 28(2), 129-147.

Woods, S. (2002). Creating inclusive organizations: Aligning systems with diversity [Electronic version]. *Profiles in Diversity Journal*, 4(1), 38-39.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California Fifth.

Zarza, M., & Sobrino Prados, M. (2007). Estrés de adaptación sociocultural en inmigrantes latinoamericanos residentes en Estados Unidos vs. España: Una revisión bibliográfica. *Anales de Psicología*, 23 (1), 72-84.

Anexo 1. Consideraciones éticas

Los participantes de la presente investigación no se verán expuestos a algún riesgo para su salud o bienestar. Tampoco implica un engaño a ninguno de ellos. Para garantizar la confidencialidad de los datos personales y otra información personal o íntima recogida en la investigación se hará uso del protocolo del consentimiento informado, además de un manejo de datos solo de uso académico, en el que tendrán acceso los investigadores, el tutor o director de tesis y los participantes del proyecto investigativo. Cabe aclarar que no se van a compartir los resultados individuales del instrumento OCAI de manera con las directivas, sólo los resultados globales.

Se tiene en cuenta el carácter voluntario para proceder como participante en el presente estudio, por ello no se ofrece ningún tipo de remuneración o recompensa económica. De lo contrario, podría ejercer un sesgo en el comportamiento y actitudes de los sujetos, en ese orden de ideas no se estaría midiendo lo que se pretende medir. Por último, se espera generar una expectativa de transformación organizacional-social en los participantes dado que éstos estarán presentes y tendrán “voz y voto” en la investigación para la creación de las estrategias sistemáticas de desarrollo organizacional de un modelo de organización inclusiva. Al

finalizar la investigación se programará una reunión con los participantes y con la junta directiva y el gerente para mostrar los resultados de la investigación.

Anexo 2. Instrumento OCAI**ORGANIZATIONAL CULTURE DESCRIPTION QUESTIONNAIRE****Instrucciones**

Aquí abajo encontrará una serie de afirmaciones respecto de la cultura de las organizaciones. En primer lugar, asigne un puntaje a cada uno de los cuatro ítems de cada una de las dimensiones mencionadas (por ejemplo, características dominantes, liderazgo organizacional) respecto de cómo es la cultura en la actualidad (Cultura actual); coloque mayor puntaje al ítem que mejor representa lo que sucede en su área y luego asigne puntajes a cada uno de los ítems en función de cómo le gustaría que fuera la cultura en su área, considerando colocar el mayor puntaje a aquel ítem que mejor represente el estado ideal que usted desea. Por ejemplo:

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	30	60
La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	10	20
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	20	10
La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	40	10
TOTAL	100	100

Tenga en cuenta que la suma de todos los ítems, en todas las dimensiones, debe dar como resultado 100 puntos. No hay puntajes correctos o incorrectos; su opinión es lo más importante y central.

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
-----------------------------------	-----------------------	------------------------

La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL	100	100

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL	100	100

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		

El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL	100	100

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL	100	100

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA

La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación		
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas		
La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL	100	100

CRITERIOS DE ÉXITO	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas		
La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL	100	100

Anexo 3. Formato de entrevista

- ¿Hace cuánto ingresó a la organización?

- ¿Durante su trayectoria laboral en el América S.A. cómo ha sido su relación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo ha sido su relación con sus jefes inmediatos?
- Puedes contarnos una experiencia positiva que haya tenido en el América y haya sido significativa para usted? Y por qué lo fue.
- ¿En los momentos críticos de su cargo, contaba usted con alguna estrategia para afrontarlos? Estrategias individuales y sociales
- ¿Alguna situación crítica que haya vivido en la organización y cómo se sobrepuso ante ella?
- ¿Considera usted que la organización se ha transformado o ha cambiado en algo desde su entrada hasta el día de hoy? ¿En qué sentido ha cambiado?
- Hablemos sobre la filosofía de la organización ¿Conoce usted la misión del América?

La misión de la organización es contribuir en la formación integral de personas mediante la práctica aficionada y profesional del fútbol y al desarrollo social, cultural, y deportivo del Valle del Cauca y de Colombia, generando espacios de formación, diversión sana, convivencia pacífica y mejoramiento de la calidad de vida de deportistas y su entorno familiar, asegurando la creación de valor compartido y sostenible para nuestros grupos de interés.

- ¿Cuáles son los valores organizacionales que se experimenta en el América en su cotidianidad? ¿cómo se viven en el día a día? ¿Se identifica usted con estos valores?
- ¿Cuáles son los valores organizacionales que desearía que se promovieran en el América y que considera se deben reforzar? ¿por qué estos y no otros?
- ¿Cuáles son las frases particulares que se pueden identificar en el América S.A.?
- ¿Qué costumbres considera usted que son particulares de esta organización?
- ¿Está usted satisfecha con la manera como se comunica la información dentro de la organización? ¿En qué aspectos se podría mejorar?
- ¿Cuál considera usted que es la manera más efectiva de comunicación?

Hablemos acerca del comportamiento cívico, entendiéndolo como aquellos comportamientos que contribuyen “al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea”

- ¿Considera usted que la organización se preocupa por el mejoramiento del ambiente y da apoyo en la en la realización del desempeño de tareas?
- ¿En qué se podría mejorar?
- ¿Qué comportamientos cívicos considera que se practican de manera habitual?

- En las cuestiones de su área de trabajo, ¿qué comportamientos cívicos cree que son prioridad para su promoción y cumplimiento?
- ¿Qué comportamientos cívicos considera necesarios que la organización transmita a sus colaboradores, seguidores, hinchas y miembros?
- Logra identificar comportamiento dentro de la organización que considere que deba cambiarse o que dificulte la eficacia de las tareas?
- ¿Qué comportamientos cree que mejorarían el ambiente del trabajo y la ejecución de las tareas?
- Describa los aspectos positivos en general que ha encontrado en el Améric S.A.
- Describa los aspectos por mejorar en general que ha encontrado en el América S.A.
- De acuerdo con su experiencia y conocimiento de la compañía, ¿qué sugerencias importantes desea hacer?

Referencias:

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Anexo 4. Dinámica Focus Group América S.A.

La actividad será grabada en audio, se sugieren las siguientes fases para llevar a cabo esta dinámica:

1. Se agradece a los convocados su participación en la sesión.
2. Nos presentamos como coordinadores de la sesión
3. Se presenta a los participantes: breve dinámica de “ruptura del hielo”, se pide una breve presentación personal de cada (nombre, tiempo que lleva en el América y cargo) y lo que quieran adicionar.
4. Esta investigación tiene por objetivo Diseñar un programa que promueva el desarrollo de comportamientos cívicos en los colaboradores de la organización América S.A.
5. Se explica que es un focus group
6. Se explica el criterio que se consideró para que fueran seleccionados (Rol estratégico que ocupan dentro de la organización)
7. Se da a conocer la duración de la sesión: 1 hora aproximadamente.
8. Se garantiza el anonimato con respecto a los comentarios expresados y se pide a los convocados que expresen libremente sus ideas, con el fin de que todos aprendan de todos.
(Consentimiento informado)
9. Se pide respeto a las opiniones de los demás.
10. Se explica que no hay respuestas o comentarios buenos o malos. Todos los comentarios son válidos.
11. Se explica el objetivo de la sesión: Presentar los resultados del diagnóstico de cultura organizacional y establecer una discusión que permita llegar a puntos en común sobre

acciones que se pueden implementar en el América S.A. para lograr un cambio que favorezca los intereses de la organización.

12. Se le pide a cada uno que citen tres fortalezas de la empresa y tres áreas de mejora en la empresa.

13. Se hará una socialización de los elementos encontrados en los OCAI, en las entrevistas y en la Psicología Naive en pantalla mediante diapositivas.(Gráfica general, con trabajadores de las dos áreas, con mayor tiempo en la organización y a informantes clave)

14. Presentación de comportamientos cívicos como posible solución ante las problemáticas y los procesos de cambio. Definición:

- Aquellos relacionados con una mayor orientación a prestar ayuda en el puesto de trabajo y que están atravesados por valores como la compasión, la lealtad, la honestidad, el respeto y la comprensión. Dicho comportamiento puede ser catalogado como positivo al interior de una organización puesto que es susceptible de medición por las diversas capacidades psicológicas involucradas, tales como: la autoeficacia, la confianza y el optimismo (Luthans y Youssef, 2004); todos estos factores se relacionan con la adaptación individual al cambio y contribuyen a su vez al incremento del rendimiento en el puesto de trabajo (Organ, 1997, pp.222).

13. A partir de los resultados, se harán “preguntas detonantes”, con el fin de intercambiar puntos de vista entre participantes e investigadores.

- ¿Qué acciones creen que podemos implementar en conjunto para lograr que el América sea un promotor de comportamiento cívico?

- Darle orden al estructurarlas

Anexo 5. Consentimiento Informado

Organización Inclusiva: Diseño de Desarrollo Organizacional para el América S.A.

Este proyecto de investigación pretende crear estrategias para promover que la Sociedad Anónima América S.A. logre el cumplimiento de sus metas sociales y organizacionales a

través del diseño de una acción sistemática de desarrollo organizacional. Durante esta investigación se le pedirá la participación en una entrevista en profundidad, que conteste el cuestionario OCAI sobre cultura organizacional y la participación en los grupos focales, en todas estas actividades se podrá retirar cuando considere pertinente sin que ello implique juicios de valor u otras consecuencias negativas.

Esta investigación hace parte de una tesis de pregrado en Psicología de la Universidad Icesi. Los resultados serán reportados en la tesis y presentados en conferencias y enviados a revistas científicas para su publicación.

Su participación en la investigación es confidencial. Ni la tesis, ni los artículos de revista, ni las presentaciones en conferencias, incluirán su nombre. De la misma manera, los resultados de la herramienta OCAI no van a ser conocidos de manera individual por las directivas.

Su participación es voluntaria. Si cambia de opinión y no desea continuar participando en el estudio, puede hacerlo en cualquier momento, y sin ninguna consecuencia para usted.

Si desea participar, por favor responda el siguiente formato y firme al final de la hoja:

Confirmando que:

- He comprendido la información sobre la investigación proveída en esta hoja y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Sí / No

- Comprendo que mi participación es voluntaria y que soy libre de retirarme en cualquier momento sin dar ninguna razón y sin enfrentar ninguna consecuencia negativa. También entiendo que tengo libertad de no responder alguna pregunta realizada por el investigador, si así lo decido. Sí / No

- Comprendo que mis respuestas serán guardadas de manera estrictamente confidencial. Entiendo que mi nombre no aparecerá en la tesis, y que no será posible identificarme personalmente en los reportes de la investigación. Sí / No

- Estoy de acuerdo en participar en este proyecto de investigación. Sí / No

Nombre del participante	Fecha	Firma	Correo electrónico
Juan Alejandro Pérez Quintero			
Nombre del investigador 1	Fecha	Firma	
Sara Natalia Pérez Peñafiel			
Nombre del investigador 2		Fecha	Firma

Si desea obtener más información sobre esta investigación, por favor póngase en contacto con: Juan Alejandro Pérez Quintero, juanalejandro.perezq@hotmail.com ; o con Sara Natalia Pérez Peñafiel, snatalia9432@gmail.com; o con el Profesor Martín Nader, mnader@icesi.edu.co.



Nombres y apellidos completos de los estudiantes que llevan a cabo el estudio:

Nombres y apellidos	Número de cédula	Teléfono	Semestre que cursa
1. Juan Alejandro Pérez Quintero	1.116.271.577	3128891886	8
2. Sara Natalia Pérez	1.061.775.165	3165775769	10

Actualmente estamos matriculados en la carrera de Psicología en la Universidad ICESI y en el marco de la asignatura *Proyecto de Grado II* (PDG II) debemos realizar un trabajo que tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico de la cultura organizacional del América S.A.

El desarrollo de esta actividad implica obtener información por medio de encuestas y/o entrevistas las cuales implicarán, aproximadamente, 30 minutos de su tiempo.

Frente a la Resolución 8430/1993 del Ministerio de Salud y Protección Social, que regula lo concerniente a la ética en los procesos de investigación en Colombia, le informamos que:

- Este es un proceso que no le reporta ningún riesgo directo o indirecto.
- Se espera que las preguntas no le generen ningún tipo de molestia. Sin embargo, tiene el derecho a manifestar sus inquietudes contactando al profesor a cargo

de la asignatura (Martín Náder, tel: 5552334 EXT 8864), al director del programa de psicología (José Eduardo Sánchez Reyes, EXT 8218, jesanchez@icesi.edu.co) o al jefe del departamento de estudios psicológicos (Martín Nader, EXT 8864, mnader@icesi.edu.co).

- Sus respuestas se mantendrán anónimas durante el procesamiento, análisis y presentación de resultados.
- No recibirá ningún tipo de incentivo económico o de otro tipo por participar en este proceso.
- Puede retirarse en cualquier momento del estudio, sin que ello implique perjuicio alguno.

Si comprendió los alcances de los términos que ha leído, por favor coloque una cruz en el cuadro que se encuentra al lado de la frase HE COMPENDIDO.

HE COMPENDIDO LOS ALCANCES DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Si está de acuerdo con los términos y desea continuar con los procedimientos de obtención de información, por favor coloque una cruz en el cuadro que se encuentra al lado de la opción DE ACUERDO. Si no está de acuerdo con los términos, por favor coloque una cruz en el cuadro que se encuentra al lado de la opción EN DESACUERDO. En cualquier caso, le agradecemos su tiempo y colaboración.

DE ACUERDO		EN DESACUERDO	
------------	--	---------------	--

Firma:
Número de cédula:

Profesor a cargo	Jefe del Departamento de Estudios Psicológicos	Director de la Carrera de Psicología	Testigo 1	Testigo 2
Nombres y apellidos	Martín Nader	José Eduardo Sánchez Reyes	Juan Alejandro Pérez Quintero	Sara Natalia Pérez Peñafiel
Datos de contacto	5552334 EXT 8864	5552334 EXT 8218	3128891886	3165775769