

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN
MARÍA JOSÉ

BERNARDO AUGUSTO LÓPEZ SÁNCHEZ
JULIETH NATHALY GARCÍA CARVAJAL
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ GAONA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C DÉCIMA COHORTE - 2014

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN
MARÍA JOSÉ

BERNARDO AUGUSTO LÓPEZ SÁNCHEZ

JULIETH NATHALY GARCÍA CARVAJAL

LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ GAONA

Trabajo de Grado para obtener el título de especialistas en Gestión Humana
de las Organizaciones

Asesor: GERMÁN ANDRÉS CORTÉS MILLÁN

Psicólogo Social

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C DÉCIMA COHORTE - 2014

Dedicatoria

Estoy agradecido con Dios por darme la motivación, la fuerza y la constancia para hacer realidad este proyecto. A mis compañeras del grupo de estudio por sus invaluable aportes. Gracias especialmente a mi esposa Marcela y a mis hijas María José y Sofía, por su paciencia y su incondicional e inmenso soporte. A mi mamá por tener la bendición de poderla abrazar y sentir cada día su cariño y apoyo. Y por supuesto, a mi papá, sin ti esto no hubiese sido posible... Mil y mil gracias!!!

Bernardo Augusto López Sánchez

A todos los que directa o indirectamente hacemos la diferencia en la vida de las personas, a quienes creen que en el cambio personal se puede generar la transformación social y a quienes me incitaron a generar más sueños.

Julieth Nathaly García Carvajal

A Dios, por todas y cada una de las bendiciones que acompañan mi vida y que me han permitido llegar a donde estoy ahora, a mi familia quienes con su amor, cariño y ejemplo, han hecho de mí la persona que soy y me han apoyado en cada decisión tomada, en especial a mi mamá, que es la razón y motivo para alcanzar mis ideales, a mi papá quien desde el cielo ilumina mi camino.

A Santiago por estar a mi lado de forma incondicional, por su confianza y apoyo, porque en cada momento difícil me ayudó a ser fuerte y superar los obstáculos y así lograr cumplir esta importante meta en mi vida.

Luisa Fernanda Rodríguez Gaona

Agradecimientos

El grupo de investigación agradece a la Fundación María José, a sus pequeños y grandes héroes, que nos abrieron las puertas y permitieron involucrarnos en su cultura, que ayudaron a la transformación de nuestras vidas, gracias por permitirnos reencontrar nuestro sentido...

A la Universidad Piloto de Colombia por enseñarnos a reconocer el sentido humano de nuestra Gestión en las Organizaciones.

Al profesor Germán Cortés, quién nos aportó bases investigativas importantes para el desarrollo de este trabajo y con sus apreciaciones nos otorgó una perspectiva diferencial de la Gestión Humana.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Histórico	12
Surgimiento de la gestión humana	12
Inicios de la cultura organizacional	13
Marco Contextual	16
Marco Jurídico	21
Normatividad del cáncer en Colombia	22
Marco Temático	25
Cultura Organizacional	25
Ideología.	28
Comunicación.	29
Estilo de liderazgo.	31
Marco Metodológico	34
Tipo de investigación	34
Muestra	35
Estrategias metodológicas	36
Entrevista semi-estructurada	37
Cartografía social	37
Análisis de Resultados	40

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ideología	40
Comunicación	42
Estilo de liderazgo	43
Discusión	45
Ideología	47
Comunicación	47
Estilo de liderazgo	48
Conclusiones	50
Referencias bibliográficas	53
Anexo 1	56
Anexo 2	57
Anexo 3	77

Resumen

Las entidades sin ánimo de lucro se crean por la voluntad de asociación de una o más personas, con el fin de realizar actividades en beneficio de los asociados, terceras personas o comunidad en general, éstas no buscan la distribución de las utilidades entre sus miembros, sino reinvertir en su misión.

El objetivo que direcciona esta investigación es describir la apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José; entendiendo la cultura como la forma de ser de una organización que es permeada por los individuos que la constituyen, quienes a su vez traen referentes ideológicos particulares, formas de comunicación y estilos de liderazgo independientes, vinculados en un contexto común a través de la interacción de sus miembros.

Para esto se realizó una investigación de corte cualitativo, de tipo descriptivo, donde se aplicaron como estrategias de investigación cuatro entrevistas semi-estructuradas individuales y dos cartografías grupales, a través de ellas se analizaron las categorías objeto de investigación que son: ideología, comunicación y estilo de liderazgo.

Palabras clave: cultura organizacional, entidades sin ánimo de lucro, ideología, comunicación, estilo de liderazgo.

Abstract

Non-profit entities are created by the association will of one or more people, with the purpose of carrying out activities for the benefit of their associates, third parties or the community, in general. They are not intended to distribute profit among their members, but to reinvest revenues into their mission.

The objective directing this research, is the description of the organizational culture at María José Foundation, understanding the culture as the “personality” of an organization which is permeated by the individuals at it, who, in turn, contribute with particular ideological referents, communication ways and independent leadership styles, all related under a common context through the members interaction.

For this qualitative research was undertaken and a strategy to meet this objective was the application of four individual semi-structured interviews and two group cartographies, through which the researched categories (ideology, communication and leadership style) were analyzed.

Key Words: organizational culture, non-profit entities, ideology, communication, leadership style.

Introducción

Describir la situación actual de las organizaciones es parte fundamental para hacer un análisis juicioso de las fortalezas y las oportunidades de mejora que tienen. En este sentido, un estudio descriptivo de una variable significativa como la cultura organizacional otorga herramientas para que los líderes de las empresas y las personas que constituyen las organizaciones planteen y replanteen las iniciativas que persiguen, así como las herramientas que emplean para obtener los resultados esperados.

Los tipos de organizaciones son múltiples, sin embargo, en la que centra la atención este estudio (fundación sin ánimo de lucro) tiene condiciones diferenciales, porque de la mano con la investigación referente a las ONG de (Huérfano, Rodríguez, Sierra, & Varela, 2012) “varias críticas se hacen al papel que ellas ejercen por su carácter... y por acomodarse a la retirada del estado de su responsabilidad social”.

En oportunidades las fundaciones intentan suplir de manera benevolente las responsabilidades del Estado, no obstante al observar que la Fundación María José tiene cualidades particulares, hacer un estudio respecto a lo que la diferencia es interesante, de ahí que preguntar por su forma de ser sea relevante.

Planteamiento del Problema

La instrumentalización de conceptos que constituyen las organizaciones son un tema de interés para el grupo de investigación, pues considera que los gestores humanos de las organizaciones *deben pensar las formas de ser de las empresas de manera diferente y coherente con los cambios y las dinámicas sociales*, de igual modo que lo hacen las organizaciones pues “el mundo del trabajo y de las organizaciones está marcado por el cambio acelerado de condiciones que, en lo humano obliga nuevo despliegue de competencias, habilidades personales y sociales” (Universidad Piloto de Colombia, 2014).

Existen diferentes Organizaciones donde los gestores humanos pueden intervenir, dentro de ellas, las Fundaciones como Entidades sin ánimo de lucro son neurálgicas pues surgen a raíz de ideas particulares (de una persona o grupo de personas) que le otorgan un objeto social y su patrimonio siempre estará destinado a su misión, por tanto es clave que este objeto social y la cultura que lo mantiene sea apropiada por las personas que constituyen la organización, dándole continuidad en el tiempo.

El desconocer la percepción que los colaboradores tienen de la forma de ser de las empresas, es decir de su cultura, es conducir un carro a ciegas en el sentido que no es claro si se mantiene lo que se ha planeado en la constitución de la organización, más aún, en las fundaciones donde su misión es determinante en su permanencia porque es el único dueño del patrimonio.

Hablar de cultura organizacional como lo menciona (García, 2006) “implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular”, en este

sentido la hegemonía del pensamiento ideológico de las organizaciones puntualmente de la Fundación María José puede ser determinante en su desarrollo y permanencia en el tiempo.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación busca responder ***¿Cómo se evidencia la apropiación de la cultura organizacional en la Fundación María José?***

Para hacerlo también se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características culturales que se viven en la Fundación María José?, ¿Cómo impacta la misión de la Fundación María José en la vida de las personas?, ¿Qué tan efectiva es la comunicación practicada en la Fundación María José? y ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la Fundación María José?

Objetivo General

Describir los aspectos determinantes que favorecen la apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José por parte los miembros que la constituyen.

Objetivos Específicos

- Describir las características culturales que se viven en la Fundación María José.
- Conocer el impacto de la misión de la Fundación María José en la vida de las personas.
- Indagar la efectividad de la comunicación practicada en la Fundación María José.
- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en la Fundación María José.

Marco Histórico

El papel de la gestión humana a largo de su historia ha sido de gran importancia, partiendo desde la concepción del trabajo hasta llegar a convertirse en parte de las ciencias sociales, tomando como principio fundamental el concepto de hombre y trabajo en contexto.

Surgimiento de la gestión humana

Según (Dessler & Varela, 2004) el concepto de administración de recursos humanos es producto de la revolución industrial debido a las múltiples consecuencias que ésta produjo para los trabajadores, lo cual generó el surgimiento de los sindicatos y de los progresos significativos de la administración. Con el surgimiento de los sindicatos se ven obligados a hacer un cambio trascendental en cuanto al trato autoritario hacia sus trabajadores, incluyendo dentro de la organización programas de mejora en las condiciones laborales tanto económicas como sociales.

Con el desarrollo de la administración de personal se dio inicio a la aplicación del derecho laboral y a la creación de los diferentes conceptos legales, así como los principios de Taylor y Fayol dieron las bases de la administración mediante la coordinación y direccionamiento de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del trabajo. Las teorías de Henry Ford abrieron paso a la producción en serie, teniendo una visión cercana a la productividad más no a la persona.

Los aportes de la psicología y de diversas disciplinas hicieron de la administración de recursos humanos lo que es hoy día para contribuir a la calidad de vida de los trabajadores y de esa manera incrementar la pertenencia a la compañía (Dessler & Varela, 2004).

Posteriormente el concepto de psicología industrial dio sus primeros pasos a través de la investigación detallada de las situaciones humanas al interior del campo industrial, con el propósito de garantizar la mayor productividad de los trabajadores, para esto se hizo necesario potencializar la relación existente entre el desarrollo de tareas y las habilidades. Así mismo en la actualidad, cada uno de los procesos dentro de la gestión humana, son caracterizados por una marcada división de tareas y especialización de trabajos. (Baquero, 2004)

En la historia de los conceptos de recursos humanos, es importante resaltar el desarrollo organizacional enmarcado en investigaciones acerca de las relaciones entre las personas y las conductas, éste fue desarrollado por Hugo Mustenberg, centrándose en el entendimiento de los diversos comportamientos generados dentro de un ámbito organizacional.

La postura humanista se caracterizó de manera significativa por las personas que contribuyeron a favor de la misma, donde se dice que los trabajadores son más productivos si se encuentran motivados y satisfechos dentro de su entorno laboral, por esta razón el concepto de motivación fue objeto de investigación, a su vez relacionado con las dinámicas, las necesidades grupales e individuales y el relacionamiento dentro de una organización. (Hernandez, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Inicios de la cultura organizacional

Según (Dávila & Martínez, 2000), la vida institucional de las empresas y las organizaciones en general, se ve afectada de forma directa por la dinámica propia de los cambios generalizados, es por esto, que la cultura juega un papel fundamental dentro del comportamiento organizacional y el contexto de las empresas. El concepto de cultura organizacional nace en 1983 cuando Smircich sugirió que la cultura era un paradigma que podía ser utilizado para el entendimiento de las organizaciones, debido a que permite

describir la forma en que ocurren las cosas dentro de las compañías, interpretando el significado de hechos, palabras, conductas y actos.

El término de cultura organizacional posiblemente sea uno de los conceptos más usados y estudiados en las últimas dos décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos y teóricos de las organizaciones e incluso los economistas, debido a que desde sus inicios se presupone una gran relación entre la cultura y el rendimiento. Beres y Portwood (1981) citado por (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006)

Según estos mismos autores, en un comienzo la cultura fue analizada desde la filosofía y la antropología, incrementando el interés a comienzos de los años setenta en el ámbito de la sociología industrial, así mismo, en los años ochenta el interés por la cultura se aumentó aún más en cuanto a lo teórico y lo práctico. Relacionado con lo práctico se puede destacar la crisis económica, de eficacia y de competitividad en el modelo de gestión estadounidense, frente al éxito de las empresas japonesas, ya que siempre se había dicho que Japón llegó a ser tan exitoso gracias a las características de su cultura, reflexionando y considerando la organización como un fenómeno cultural. Por su parte en cuanto a la vertiente teórica, muchos académicos e investigadores tomaron como estudio la cultura para entender y mejorar la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento y productividad de la misma.

Según (García, 2006), el concepto de cultura organizacional se fue gestando desde el aporte de la escuela de relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972) se empezaron a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Se indagó también acerca de los diferentes factores que inciden en el desempeño del colaborador, llegando a la conclusión que elementos subjetivos como la interacción de grupos y el comportamiento de los individuos, influyen en el desempeño de los colaboradores. Así mismo, en

estos estudios de cultura organizacional surgieron diversas formas de entender la realidad organizacional.

Según Kreps, citado por (Leyva, 2007), en la década de los años 80 del siglo XX junto con una visión instrumental de la cultura en las organizaciones, se da campo a la noción que resalta el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes y las metáforas compartidas, se concluye que la cultura organizacional permite dar sentido a las actividades de los miembros de la organización. La cultura tiene una dimensión simbólica que se encuentra relacionada con el hecho de encontrar significado a la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que se desarrollan a diario y a las metas.

Para un especialista en gestión humana, el tema de la cultura organizacional es fundamental si se tiene presente que lo que hace diferente y en realidad aporta valor a la organización, es la forma en que los trabajadores realizan sus actividades, el sentido que para ellos tiene su labor. En este orden, somos los llamados a hacer una intersección entre los objetivos empresariales, y la forma de ser de la organización, sus vivencias, valores y resultados, en resumen su cultura.

Marco Contextual

La creación de una organización parte inicialmente de sus fines, es decir si tiene o no ánimo de lucro, esto marca una distinción en su objeto social y la forma en que desarrollará su actividad; para esta investigación, se busca analizar entidades sin ánimo de lucro con un objeto social direccionado a poblaciones vulnerables.

La Fundación María José trabaja con niños diagnosticados con cáncer y sus familias de bajos recursos, surge por la iniciativa de Carlos Arturo Saavedra y Yipsel Bello el 03 de noviembre de 2004. Cuando su hija María José tenía 17 meses de nacida le diagnosticaron un Neuroblastoma Abdominal (Cáncer). Durante el tratamiento de la niña sus padres se vieron envueltos en trámites médicos, jurídicos y un sinfín de términos que no comprendían, asumiendo un tratamiento con altos costos y sin tener expectativas de mejora. Después de 11 meses de tratamiento, María José fallece el 03 de abril de 2004. Este acontecimiento fue la principal motivación para crear la Fundación “con el fin de proporcionar el apoyo psicológico, social, emocional y espiritual que se requiere, no solamente para el niño sino también para el grupo familiar y su entorno social” (Fundación María José, 2013).

La misión de la Fundación es: “Fundación María José es una entidad sin ánimo de lucro con alta vocación de servicio social, que trabaja en favor de la vida reduciendo las condiciones de vulnerabilidad de los niños, niñas y adolescentes diagnosticados de cáncer y su núcleo familiar directo, gestionando y adelantando programas de atención integral en áreas de asistencia psicosocial, soporte y acompañamiento legal e implementación de iniciativas de desarrollo económico para generar bienestar en el corto mediano y largo plazo” (Fundación María José, 2013).

La visión es: “Para el año 2015 La Fundación María José será reconocida a nivel nacional e internacional como una organización de servicio integral líder en el desarrollo de programas de atención integral de niños, niñas y adolescentes, diagnosticados de cáncer implementando estrategias que permitan la construcción de realidades de bienestar para estos y sus núcleos familiares directos” (Fundación María José, 2013).

Los objetivos que dirigen el actuar de la Fundación son (Fundación María José, 2013):

- Crear, gestionar y desarrollar programas de atención integral de psicología, emprendimiento, bienestar, asistencia legal, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros beneficiarios.
- Crear, ofrecer y desarrollar proyectos e iniciativas de emprendimiento social que permitan obtener sustento económico y humano como apoyo de los programas de atención integral, para el beneficio de los niños, niñas y sus núcleos familiares.
- Conformar un equipo de voluntarios líderes en servicio y emprendimiento social con el fin de realizar con éxito los proyectos y programas que adelanta la Fundación María José.
- Construir alianzas estratégicas que para el año 2013, le permitan a la Fundación acceder a fuentes de financiamiento constantes que generen soluciones de auto sostenibilidad para así ampliar la red de cobertura.

Sus valores institucionales son (Fundación María José, 2013):

- Calidad: Prestamos un servicio basado en un enfoque humanístico.
- Respeto: Propiciamos espacios y ambientes donde el respeto en nuestro equipo de colaboradores hacia nuestros usuarios sea el pilar de nuestra atención.

- Responsabilidad: Cumpliremos con los principios establecidos por nuestra fundación con el fin de prestar nuestros servicios con total desarrollo.

- Compromiso: Cumplimos con el desarrollo de todas nuestras actividades incluidas en los programas de la fundación, dentro del principio que son nuestros niños, niñas y adolescentes.

- Excelencia: Dentro del marco legal y constitutivo de nuestra Fundación, velamos porque cada uno de nuestras acciones sean las mejores para nuestros niños.

- Honestidad: Buscamos que todos los colaboradores de nuestra Fundación actúen de manera coherente permitiendo que se genere una atención y seguridad a los niños.

Actualmente la Fundación María José cuenta con un equipo conformado por: 8 personas administrativas: La directora de la Fundación, una Coordinadora del Plan Padrino “Apapachando” un coordinador de prevención y promoción, una coordinadora del grupo psicológico que cuenta con el apoyo de dos psicólogas más, una coordinadora de Gestión Social, un voluntario permanente; como apoyo externo cuentan con un publicista, un corredor comercial, un abogado y un contador. Aún no cuentan con un departamento estructurado de Gestión Humana ni con un organigrama. Actualmente se encuentran realizando esta la labor.

Al ser una entidad sin ánimo de lucro, está regulada por la Alcaldía Mayor de Bogotá y consigue sus recursos a través de donaciones y auto – sostenimiento. Los procesos son auditados internamente, en el caso del apadrinamiento cada donante verifica cómo están sus aportes, los demás procesos lo audita y controla la directora.

Con las acciones de la Fundación se han apoyado más de 900 familias, incluyendo niño, niña o adolescente y el cuidador. Actualmente se tienen inscritos 407 niños, y de ellos 100 se encuentran apadrinados, las instalaciones están ubicadas en la Carrera 22 N° 80 Bis 10, barrio el Polo.

Cuentan con un sistema de atención y orientación psicosocial para los niños y sus familias, además, manejan programas como: “Plan padrino - apapachando”, que consiste en hacer donaciones trimestrales, semestrales o anuales con el fin de apoyar a los niños y sus familias con una canasta básica familiar mensual, un auxilio de transporte equivalente a 10 pasajes o su equivalente en huevos y leche, terapia psicológica mensual para el niño y su familia; otro proyecto se llama “Aventurero” y busca disipar el manejo del dolor para que los niños puedan aceptar mejor el tratamiento, son kits conformados por triciclos, sillas y elementos que llaman de *desparche*, diseñados de forma especial para que los niños tengan momentos de esparcimiento. Dichos kits fueron entregados inicialmente a 5 hospitales.

En cuanto a programas, “Ponte en mis zapatos” busca sensibilizar a todos en el trato hacia los pequeños con cáncer, sus cambios a nivel social, físico, educativo y otros que se derivan de los tratamientos. “El pelo es lo de menos” es un programa que cerró en agosto de este año, donde las personas donaban su cabello para elaborar pelucas y capules entregados a los niños. “Gira la tapa, transporta tu vida”, es un programa que recolecta tapas plásticas y con 760 de ellas se compra un tiquete de Transmilenio que es empleado para que los niños puedan asistir a sus quimioterapias.

Con el apoyo de la Cadena de Hoteles Hilton existe el plan “Sé mi huésped”, diseñado especialmente para que cuando los niños cumplan años, disfruten de un día en los hoteles con sus padres y un hermano, para ello son seleccionados por sorteo y pueden asistir al hotel desde el sábado hasta el domingo y disfrutar de los servicios del mismo.

Dada la razón de la Fundación es importante considerar que el cáncer es una enfermedad que se ha reproducido en todo el mundo y se ha convertido en un problema de salud pública que día a día toma más vidas, se estimó que en el 2013 en Colombia se presentarían 55.000 casos nuevos de cáncer, de los cuales 33.000 morirán. (Ospina, 2013).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el cáncer es un proceso de crecimiento y diseminación incontrolada de células. Puede aparecer prácticamente en cualquier lugar del cuerpo (Organización Mundial de la Salud) y a cualquier edad, inclusive en niños, hasta en la etapa de gestación. Se ha demostrado que algunos tipos de cáncer se podrían prevenir evitando factores de riesgo asociados a la enfermedad y que un porcentaje importante de cánceres pueden curarse mediante cirugía, radioterapia o quimioterapia, especialmente si se detectan en una fase temprana (Organización Mundial de la Salud).

En Colombia se presentó el Plan Decenal para el Control Integral del Cáncer 2012-2021; dicho plan tiene cuatro objetivos: control del riesgo, la detección temprana, el tratamiento - rehabilitación y el cuidado paliativo (Ministerio de Salud y Protección Social - Instituto Nacional de Cancerología, ESE., 2012), dicho plan propone una esperanza a un problema de salud que cada día es más creciente y tiene impactos personales, familiares y sociales.

Marco Jurídico

Las entidades sin ánimo de lucro son constituidas como personas jurídicas, creadas por la voluntad de asociación de una o más personas ya sean naturales o jurídicas, con el fin de realizar actividades en beneficio de los asociados, terceras personas o comunidad en general. Estas organizaciones no buscan la distribución de las utilidades entre sus miembros sino reinvertir en su misión, entre este tipo de compañías se encuentran las fundaciones como la Fundación María José (Cámara de Comercio de Bogotá).

La constitución de estas empresas en Colombia se hace a través de la Cámara de Comercio de la respectiva ciudad, a través de alguno de estos documentos: acta de constitución junto con los estatutos, documento privado o escritura pública. Estos documentos deben contener como mínimo nombre, identificación y domicilio de las personas, nombre de la entidad, tipo de persona jurídica, domicilio, objeto, forma de administración, periodicidad de las reuniones, duración precisa de la entidad y causales de disolución, forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Fundación, facultades y obligaciones del revisor fiscal (si es el caso), nombre e identificación de los administradores y representantes legales y la aceptación de éstos a su respectivo cargo. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007)

La constitución política de 1991 ofrece respaldo para la creación de entidades sin ánimo de lucro en los siguientes artículos:

Artículo 38. Referente a garantizar el derecho de libre asociación, para la realización de actividades en sociedad.

Artículo 39. La estructura y funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales.

Artículo 103. Menciona la contribución del estado a la organización, comprensión y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales.

Artículo 355. Se decreta que ninguna de las ramas u órganos de poder político podrá influir a través de auxilios o donaciones.

Con respecto al Código Civil Colombiano comprende los siguientes artículos relacionados con la conformación de las entidades sin ánimo de lucro:

Artículo 86. Con relación al domicilio donde está situada su administración.

Artículo 633. Definición de persona jurídica, como la persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles.

Artículo 634. Acerca del concepto de las fundaciones como entes no jurídicos.

Normatividad del Cáncer en Colombia

En Colombia posterior a la constitución de 1991 se ha consolidado un marco jurídico que determina los derechos que se otorgan a las personas con discapacidad, así como las obligaciones del estado y la sociedad civil para con ellos. El plan decenal de cáncer se basa en una parte legal y normativa, que cuenta con unas sólidas bases, se constituye a través de instrumentos internacionales vinculantes y no vinculantes que hacen referencia a los diversos pactos, protocolos, convenciones o tratados que comprometen a los estados a proteger y promover el respeto, así como las estrategias, pautas y sugerencias para el control del cáncer (Ministerio de Salud y Protección Social - Instituto Nacional de Cancerología, ESE., 2012).

Colombia ha incorporado en su legislación interna tratados tendientes a controlar el cáncer y sus factores de riesgo, con relación a la normatividad nacional se incluye el Sistema de Seguridad Social, las medidas sanitarias requeridas, medidas para su control, atención y prevención, las acciones para la atención integral del cáncer el Colombia, entre otras que garantizan la atención adecuada de las personas diagnosticadas con cáncer (Ministerio de Salud y Protección Social - Instituto Nacional de Cancerología, ESE., 2012).

Con respecto a la normatividad y jurisprudencia, relacionadas en el boletín de seguimiento legislativo y político (Instituto Cancerológico , 2013), podemos observar diferentes decretos, leyes y circulares, reglamentadas a lo largo del año 2013 a favor del tratamiento, promoción y prevención del cáncer en la sociedad.

- El decreto 1683 del 02 de agosto, reglamenta las condiciones y reglas para la operación de la portabilidad del seguro de salud en todo el territorio nacional, con respecto a lo establecido en el Sistema General de Seguridad Social.

- Circulares 281, 282 y 283 del Ministerio De Salud Y Protección Social que determinan la importación y autorización del medicamento metotreraxe, brindar herramientas que promueven el control del cáncer en la región caribe por ultimo fijar los precios máximos de ventas de los medicamentos en el territorio nacional, respectivamente.

- Proyecto resolución 5307 de septiembre, donde se establece el marco técnico sobre la lista de aditivos en los alimentos y bebidas alcohólicas.

- Políticas públicas, planes programas y proyectos, como un conjunto de iniciativas decisiones y acciones de régimen político con respecto a las problemáticas sociales en cuanto a la salud pública.

Entre otras leyes y decretos que se generaron a partir del 2012 enmarcados en la reglamentación del plan decenal de cáncer y el gobierno nacional.

Una de las resoluciones más importantes en cuanto al tratamiento del cáncer en Colombia es la 1383 del 2 de Mayo por la cual se adopta el plan decenal para el control de cáncer en Colombia 2012-2021 que el Ministerio de Salud y Protección Social debe formular, adoptar y evaluar, estrategias de promoción de la salud y la calidad de vida y de prevención y control de las diferentes enfermedades transmisibles y de las crónicas no transmisibles como el cáncer, así mismo le compete el control integral del cáncer de la población colombiana, por medio de acciones de promoción y prevención, detección temprana, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos. Dicha resolución tiene por objeto realizar la divulgación de los aspectos específicos del tratamiento de cáncer, de acuerdo con las planeaciones hechas por el Gobierno Nacional, enfocadas en las normativas nacionales e internacionales que garantizarán la calidad de vida de las personas diagnosticadas con cáncer. (Minsalud , 2013)

Marco Temático

Este marco es el referente temático que permitió dar sustento al análisis por categoría de las estrategias metodológicas empleadas. Por lo anterior es clave conceptualizar las categorías que se abordaron a la luz de la temática principal de la investigación que es cultura organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es clave en el logro de los objetivos corporativos, ya que según (Ritter, 2008), “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. El mismo (Ritter, 2008) citando a (Schein, 1991) menciona que éste la define como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”. Las anteriores definiciones son solo dos de las que intentan describir lo que significa cultura organizacional. (Ritter, 2008) lo resume en “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”.

Las organizaciones son, entre otras cosas, ambientes sociales, por ello son fuentes de aprendizaje y transmisión de costumbres, conocimientos y significados que se vuelven comunes y determinan el comportamiento singular de cada grupo organizacional a través del tiempo. Según (García, 2006) citando a (Hatch, 1997) “la cultura se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional

entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen”.

Tenemos entonces que la cultura de una organización es influida por las personas que ingresan a dicha organización. Sin embargo, estas personas también son influidas por la cultura existente en la organización misma. Respecto a lo anterior, (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) mencionan que "la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se transmite a través de los valores, y se produce en sistema de creencias y actitudes por medio del comportamiento”.

Desde esta perspectiva, las funciones que cumple la cultura organizacional, según (Ritter, 2008), son las siguientes: Identificación: que responde a la pregunta de ¿quiénes somos? Así como cada persona tiene un carácter específico, cada organización posee un perfil de personalidad propio; Integración: ¿qué nos une? Y ¿cómo nos entendemos mutuamente? las respuestas a estas preguntas se encuentran en la integración. Es el consenso de los supuestos básicos; Coordinación: responde al ¿qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de la normas y los valores; Motivación: la cultura organizacional le da sentido al trabajo. Los individuos comparten nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué lleva al fracaso.

En este mismo sentido, (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) al mencionar las funciones de la cultura, teniendo presente que “la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas” citan a Robbins (1996) quién afirma que “la cultura desempeñará numerosas funciones dentro de la organización, destacando las siguientes: 1. Crea distinciones entre una organización y las demás; 2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; 3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo; 4. Incrementa la estabilidad del sistema social; 5.

Proporciona los estándares sobre lo que deben decir y hacer los empleados; 6. Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados”.

De acuerdo a lo anterior cuando las personas ingresan a una organización, deben apropiarse de la cultura existente si su deseo es tener un buen ambiente, aprender y crecer dentro de dicha organización. En este sentido (Ritter, 2008) citando a Robbins (1996) señala “siete características, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura”:

En primer lugar **la autonomía individual** se entiende la iniciativa a partir del grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que tienen las personas en el ejercicio del rol que desempeñan en la organización.

En segundo lugar **la estructura** que hace referencia a los mecanismos para vigilar y controlar el comportamiento de las personas.

En tercer lugar **el apoyo** que brindan las cabezas de la organización a sus colaboradores.

En cuarto lugar menciona la **identidad** como el grado de identificación de las personas con su organización más que con su grupo de trabajo.

En quinto lugar ubica el **desempeño-premio**, donde hacen referencia a qué tanto la distribución de premios se basa en criterios asociados al desempeño.

En sexto lugar **la tolerancia del conflicto**, entendida a partir del deseo de ser honesto y franco ante las diferencias, entre compañeros de trabajo.

Por último la **tolerancia al riesgo**, enfocada en la motivación a los trabajadores para que sean innovadores y tomen riesgos.

Al hablar de la cultura como una variable interna (García, 2006) menciona que “las organizaciones que tienen culturas alineadas con las

estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito”. En este sentido, al hacer una descripción de la apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José en las personas que la constituyen, se describirá la realidad actual de la Fundación desde diferentes perspectivas, lo cual permitirá a la organización validar la alineación de su cultura con sus objetivos estratégicos.

Para describir la *apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José* desde lo teórico se definieron tres categorías de estudio que son:

Ideología.

En el contexto de la cultura organizacional, plantear la categoría de ideología es relevante debido a que se entiende por ideología el conjunto de valores, ideas y formas de actuación, por esto y de acuerdo con Abravanel (1992) “la ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización”.

Como en la vida, cuando algo tiene sentido (en su referente ideológico) y las personas se identifican con el mismo los cambios se producen de forma dinámica. Así mismo, se establecen los límites que dentro de la ideología son posibles y aceptables de acuerdo al referente cultural, sus mecanismos de control y seguimiento. De acuerdo con (García, 2006) al citar a (Geertz 1973), “parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados”.

Según Abravanel (1992) la ideología tiene dos dimensiones, la fundamental (lo que debería ser) y la operacional (lo que es), esto en últimas es materializable día a día en las organizaciones pues, la distinción es en

algunas oportunidades demasiado amplia en cuanto se dice claro lo que debería ser pero no se aplica o viceversa.

A la luz de esto la ideología puede ser empleada para lograr ciertos objetivos y llegar a convertirse en un “*sistema eficaz de control*” Abravanel (1992) siendo reguladora de los actos organizacionales y personales de los trabajadores.

En este sentido la ideología enmarcada dentro la cultura organizacional está relacionada con esta investigación que pretende encontrar el punto de unión entre la forma de ser de la organización y la manera en que sus integrantes la apropian.

Comunicación.

“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan” (Brandolini, González, & Hopkins, 2009). Según estos mismos autores “los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna”.

La comunicación interna, es definida por (Fernández, 2002) como “...*el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales*”.

Sin lugar a dudas el principal insumo de la comunicación es la información, descrita por (Brandolini, González, & Hopkins, 2009) como “un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho

determinado”, la cual se genera en el pensamiento y se transmite entre las personas a través del lenguaje por medio de distintos símbolos (palabras, tono de voz, gestos, movimientos, señales, etc.) y por diversos medios (personal o telefónicamente, carta, correo electrónico, etc.).

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la comunicación es que entre los pensamientos y el lenguaje están las emociones, éstas filtran y moldean los pensamientos y determinan el lenguaje que la persona utiliza. Nuestra cultura occidental, desde la Grecia de Platón y Aristóteles, ha comprendido al ser humano como un ser puramente racional. En el transcurso de la historia hemos cambiado la comprensión de muchas cosas pero “nuestro desarrollo histórico ha tenido lugar sin romper con estos supuestos principales, con esta básica comprensión común de lo que significa ser humano”. (Echeverría, 2005)

De otra parte (Ritter, 2008) afirma que “la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos”.

Debido a lo anterior, durante la investigación se describirá las maneras de comunicación existentes en la Fundación María José y el impacto que ésta genera en las personas.

Estilo de liderazgo.

Desde la antigüedad el liderazgo ha sido de gran interés para diferentes historiadores y filósofos, pero llegar a una definición clara y concreta ha sido complejo, debido a que es un término que tiene más 350 definiciones.

Una de esas tantas definiciones que encierran las características fundamentales e importantes en el proceso de liderazgo es: Una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a diversos cambios y resultados que reflejen unos propósitos o logros compartidos. El liderazgo implica crear cambios significativos y no quedarse en una zona de confort, así como en las

organizaciones por lo general los superiores influyen en los subordinados, en ocasiones puede llegar a ser viceversa dependiendo de las situaciones, por tanto es importante tener en cuenta que el liderazgo busca influir en los otros con el propósito de cumplir ciertos fines y metas en común. (Daft, 2004).

El liderazgo es la habilidad directiva que dentro del ámbito empresarial, se considera como una de las más significativas competencias en cuanto al desarrollo, principalmente de las funciones de los cargos de alta influencia dentro de las compañías. Con base a lo anterior un líder se entiende como un compendio de inteligencia, aprendizaje y oportunidad, que tiene una visión de cambio y de definición de grandes estrategias dentro del contexto, con el fin del logro de los objetivos definidos de la compañía. (Khurara, Wiersema, Fuller, & Shaeffer, 2004).

Según (Vásquez, 2006) existen diferentes estilos de liderazgo que de acuerdo a la cultura organizacional, las compañías adoptan dentro de su plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos principales, estos estilos de liderazgo son los siguientes:

Líderes coercitivos: se caracteriza por el acatamiento inmediato de órdenes que se imponen desde sus líderes, suelen caracterizarse por ser orientados a resultados y con un alto autocontrol, este tipo de liderazgo obtiene muy buenos resultados en momentos de crisis, aunque por lo general tiene un impacto negativo en el clima organizacional.

Líderes autoritarios: tiene gran habilidad para promover el cambio y son bastante empáticos, es muy útil a la hora de movilizar gente hacia una nueva estrategia.

Líderes afiliativos: basan todas sus conductas en la persona, es un liderazgo bastante efectivo en los momentos de problemas de clima laboral y en cuanto a la motivación de las personas en situaciones de estrés.

Líderes democráticos: fomentan de forma importante la comunicación dentro de la compañía, escuchan las opciones y por lo general buscan consenso para obtener datos determinantes.

Líderes marcapasos: con estos líderes se consigue de manera efectiva estándares de rendimiento altos, son necesarios para obtener resultados en poco tiempo y su impacto en el clima es negativo.

Líderes "Coaching": este líder se compromete con la formación de los demás y el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos, son positivos en el clima organizacional.

Las organizaciones actuales pretenden tener líderes que se encuentren enfocados con su cultura organizacional, además de cumplir su estrategia y hacer realidad los objetivos que define la compañía dentro de sus pilares fundamentales. (Ayoub, 2010)

Estos estilos de liderazgo son de gran importancia para esta investigación, debido a que los líderes que se encuentren dentro de la organización, deben garantizar el cumplimiento de la misión, la visión y los valores, que son el fin de la creación de una empresa dedicada a una función social específica. Si sus líderes van en contra del desarrollo de la estrategia será muy difícil el cumplimiento de los objetivos estratégicos y su obra se verá afectada de forma significativa.

Es también una señal de alerta para poner en evidencia las oportunidades de mejora que se pueden potencializar en las directivas de la organización y así divulgarlo a través de ellos hacia cada uno de los colaboradores que hacen parte de la Fundación María José.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

La investigación realizada fue de corte cualitativo y de tipo descriptivo, pues hizo una lectura de la realidad a través de una visión holística y dialógica, a partir de categorías analizadas en el marco de lo que significan en la interacción de los sujetos que hacen parte de la Fundación María José, las investigaciones cualitativas se caracterizan “por reconocer que el conocimiento de la realidad humana supone no solo la descripción operativa de ella, sino ante todo la comprensión del sentido de la misma por parte de quienes la producen y la viven”(Sandoval, 2002)

Para lograr leer la realidad se parte de conocer los significados que los individuos otorgan a su experiencia, a su visión de la realidad y cómo éstos al interactuar con diferentes subjetividades definen un actuar global de la organización, por esta razón, la investigación toma un sentido fenomenológico ya que esta corriente *“busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia”* (Gregorio, 1996).Lo anterior es coherente con el tipo de investigación descriptiva que consiste en presentar la información como es, es decir otorga un panorama actual de las situaciones como se presentan en el momento en que ocurren.(Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, compilado por Leticia del C. Romero Rodríguez, "sin fecha")

Lo anterior es más relevante teniendo presente que “al analizar la realidad se trata de realizar un acercamiento a ella con la intención de develarla y conocerla para intentar mejorarla en determinados sentidos, de acuerdo a los elementos presentes en un momento y contexto específico, sin

olvidar la naturaleza compleja de las interacciones que allí se dan” (Ruedas M, Rios Cabrera, & Nieves Sequera, 2009).

En este sentido y teniendo presente que el objeto de investigación es la apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José, los estudios cualitativos –descriptivos proporcionan las estrategias metodológicas de investigación pertinentes enmarcados en el análisis de los discursos de las personas que interactúan en ella.

Al hacer una descripción de la percepción de la cultura dentro de la Fundación María José, se direcciona la investigación hacia un proceso descriptivo de la interacción diaria que tienen las personas con en el sentir y el hacer de la Fundación. La población escogida está compuesta por el personal administrativo, voluntarios, padrinos y beneficiarios que hacen parte de ella, y qué en últimas la constituyen.

Muestra

Al ser una investigación de corte cualitativo, de tipo descriptiva para la escogencia de la muestra, el grupo de investigación se cuestionó qué tipo de sujetos aportarían para resolver el problema planteado en la investigación.

Dando respuesta a este interrogante se concluyó que se debería tener una visión global de la organización, por tal razón la muestra fue seleccionada mediante un criterio de conveniencia donde se eligió a cuatro personas, una por cada uno de los grupos de interés así: una persona del área administrativa, un padrino, un voluntario y un padre o madre de familia como beneficiarios, estas personas debían cumplir mínimo con los siguientes criterios:

- Antigüedad promedio de 1 año de vinculación a la Fundación; en el caso de los beneficiarios y padrinos este concepto cambia pues el promedio de permanencia es de 6 meses debido a la enfermedad de los niños.

- Personas mayores de edad, que puedan brindar un libre testimonio y participar en la investigación por decisión personal.

De acuerdo a lo anterior las personas seleccionadas para apoyar el estudio fueron:

Sujeto 1: Administrativo quien se desempeña como médico encargado del área de promoción y prevención, antigüedad 1 año.

Sujeto2: Madrina programa Plan Padrino Apapachando, antigüedad 1 año.

Sujeto3: Voluntario, antigüedad 10 años no consecutivos.

Sujeto 4: Beneficiario mamá de paciente oncológico pediátrico antigüedad 2 años

Estrategias metodológicas

Para la recolección de información se diseñó e implementó una entrevista semi-estructurada, la cual se aplicó a cada uno de los integrantes de la muestra y se complementó, con la realización de una cartografía social.

Estas estrategias se aplicaron el día 24 de febrero de 2014 en las instalaciones de la Universidad Piloto de Colombia. Previamente se establecieron dos sesiones de trabajo, cada una con dos sujetos, una a las 9:30 a.m. y otra a las 1:30 p.m.

Al momento de iniciar cada sesión se reunieron a los dos sujetos y se hizo una explicación acerca de la utilización de la información recolectada dentro del ejercicio, se reforzó que ésta tiene fines académicos y que será entregada al finalizar la investigación a la Fundación, sin comprometer nombres, cargos o personas. Igualmente, se solicitó autorización a través de

un consentimiento informado para la grabación de la entrevista y la cartografía, así como el uso que se le daría en la investigación.

Entrevista semi-estructurada

La entrevista consiste en un diálogo entre dos personas que establecen una interacción con el objetivo de obtener una información determinada. En cuanto a la entrevista semi-estructurada se puede decir que da lugar a la improvisación, aunque tiene cierto grado de estructuración que llega a ser necesario para la buena obtención de información (Nebot, 1999).

La entrevista semi-estructurada es también llamada entrevista abierta o en profundidad al no aplicar un cuestionario cerrado, sin embargo tiene estructura en el sentido que menciona (Montañés, 2009) al afirmar que se tienen formulados bloques temáticos e incluso preguntas concretas que pueden ser empleadas o no según el desarrollo de la misma y así, estas preguntas o bloques temáticos se convierten en estímulos que promueven el diálogo acerca de los temas en particular previstos.

Se escogió esta estrategia metodológica debido a que “parte de una pregunta generadora, amplia, que busca no sesgar un primer relato, que será el que servirá de base para la profundización ulterior” (Sandoval, 2002); para efectos de la presente investigación se realizaron en total cuatro entrevistas, una con cada sujeto. En su desarrollo se contó con la participación de una persona del grupo investigador quién asumió el rol de entrevistador.

Cartografía social

La cartografía social es una metodología que permite construir un conocimiento integral a través de estrategias técnicas y vivenciales, desde la participación de los integrantes, el compromiso social y el análisis detallado de los profesionales que lo apliquen, dicha herramienta es de gran importancia para la construcción de conocimiento de manera colectiva, es un

acercamiento significativo a espacios geográficos, sociales, económicos, culturales e históricos.

Esta metodología se logra mediante la elaboración de diferentes mapas o representaciones gráficas por parte de los entrevistados, a través de un proceso de comunicación con el entrevistador, para así obtener al finalizar una imagen colectiva de lo que se quiere construir. Así mismo, esta herramienta permite generar conciencia en los participantes acerca de una realidad, abriendo paso a la reflexión y consolidando las diferentes visiones frente a un tema en específico.

El ejercicio consiste en la elaboración de una representación a través de un dibujo de la realidad subjetiva dando inicio desde lo más simple hasta crear una realidad mucho más estructurada y colectiva (Preciado, Restrepo y Velasco, 1999 citado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA).

Para efectos de la presente investigación se realizaron en total dos cartografías, cada una con dos personas, complementadas con preguntas grupales y personalizadas. En su desarrollo se contó con la participación de las personas del grupo investigador quienes orientaron el discurso para detectar los temas de investigación.

En el ejercicio, se le pidió a cada persona que representara de manera gráfica, utilizando los diferentes materiales lúdicos y didácticos a su disposición (colores, hojas, marcadores, plastilina), ***¿qué significa para usted la Fundación María José?*** Posterior a esto se pidió a las personas que explicaran el gráfico realizado donde en caso de no existir en el discurso una descripción acerca de las categorías de análisis, los investigadores orientaron el ejercicio a través de la guía de preguntas, (ver anexo 1). Finalmente se concluía la sesión agradeciendo a los participantes por su colaboración.

Para esto, como grupo de investigación, se definieron previamente tres categorías que orientaron la recolección y el análisis de los datos así:

Ideología: Es el conjunto de ideas, valores, principios y referentes con los que se formula, mantiene y permanece la empresa, es la forma de ser que constituye su interacción al interior y exterior de la misma; retomando Abravanel (1992), la ideología tiene dos dimensiones, la fundamental (lo que debería ser) y la operacional (lo que es), esto en últimas es materializable día a día en las organizaciones pues, la distinción es en algunas oportunidades demasiado amplia en cuanto se dice claramente lo que debería ser pero no se aplica o viceversa (Abravanel & Otros, 1992).

Comunicación: conjunto de actividades utilizadas en la transmisión de los mensajes que se dan entre los integrantes de la organización y entre éstos y el medio externo. En esta categoría se hará énfasis en la claridad, la oportunidad y el tono de la comunicación.

Estilo de Liderazgo: habilidad del equipo directivo, para el cumplimiento de la estrategia y de los diferentes objetivos organizacionales, a través del buen manejo de su equipo de trabajo, garantizando a su vez el cumplimiento del objeto social y la filosofía de la organización.

Análisis de Resultados

Como se mencionó anteriormente, en la investigación se utilizaron como estrategias metodológicas entrevistas semi-estructuradas y cartografías sociales. La primera estrategia utilizada de manera individual fue la entrevista-semiestructurada, ésta fue guiada a través de temas y preguntas establecidos con anterioridad. A través de ella los sujetos compartían con el entrevistador ideas, percepciones y sentimientos de los temas propuestos.

Posteriormente se realizaron dos cartografías sociales, cada una con dos sujetos. Estas complementaron las entrevistas y resultaron especialmente valiosas, pues crearon el contexto para que cada sujeto ratificara mediante un diálogo y representaciones gráficas, lo que habían mencionado en la entrevista; ratificando que la percepción individual se convierte en organizacional cuando se comparte mediante una interacción social.

A partir de lo encontrado utilizando las estrategias metodológicas mencionadas anteriormente, se hizo el análisis por cada una de las categorías integrando los cuatro sujetos. En primer lugar se analizó la categoría ideología, seguida por la categoría de comunicación y finalizando con estilo liderazgo.

Ideología

Se evidencia por parte de los sujetos a quienes se les aplicaron las estrategias metodológicas, un alto grado de apropiación de la misión y los valores de la Fundación María José. Desde el administrativo hasta el beneficiario, pasando por el voluntario y el padrino. Igualmente, se evidencia que el primero de los objetivos que la Fundación ha designado como guía en

su actuación, es comprendido, aceptado, promovido y ejecutado por los sujetos distintos al beneficiario, quién manifiesta de manera explícita haber sido favorecido por esta forma de actuar de las personas que conforman la Fundación, como lo menciona el sujeto cuatro en el siguiente fragmento:

“...lo primero que uno asocia el cáncer es con la muerte... la Fundación María José me ha ayudado mucho en esa parte psicológica a poder llevar como más tranquilidad... cuando yo llegué a María José yo no sabía qué hacer en ese instante. Recuerdo que me atendió un psicólogo, me explicó muchas cosas que me sirvieron, como poder manejar a un niño, un adolescente con cáncer. Yo no tenía idea”.

Teniendo presente que la razón de ser la Fundación María José son sus beneficiarios, lo manifestado en los fragmentos anteriores avala la actuación de la Fundación, pues agradece explícitamente el trato recibido y el apoyo que otorgado a su hijo en la parte psicológica, mencionando además lo útil que ha resultado.

Por otra parte los siguientes fragmentos evidencian el sentido que cada sujeto otorga a su participación relacionada con la misión de la Fundación:

Sujeto 4 "...es la parte humana, es la calidad con la cual, sin importar de dónde vienes ni quién eres, si tienes o no tienes, por eso te digo, te tratan con amor... porque lo tratan a uno de una manera tan especial, tan humana, que uno se siente como en casa, con la familia".

Sujeto 2 "...ayudan a niños con cáncer, de los estratos más bajos... los ayudan con tutelas a que tengan un servicio médico, a darles un apoyo de un mercado, les dan un apoyo con psicólogo”

Es importante resaltar que los motivadores personales de cada sujeto influyen directamente en su labor desde cada rol y su percepción de la Fundación, ya que como se evidencia en los anteriores fragmentos cada uno

tiene una razón de estar allí, alineada con los planteamientos ideológicos fundacionales.

Comunicación

Se encontró que la comunicación externa, particularmente hacia los beneficiarios, fluye de buena manera, tanto en su forma como en su contenido. Así mismo, la Fundación dispone de medios electrónicos (Internet, correo electrónico) que utilizan de manera acertada para transmitir la información a los beneficiarios.

Sujeto 4: "...ellos tienen su página Web, por el face entonces uno se entera ellos lo que hacen..."

Continuando con la comunicación externa, ahora enfocada hacia los padrinos, se evidencia un bajo nivel en cuanto a la frecuencia, aunque se debe mencionar que cuando las personas de la Fundación son consultadas, brindan la información requerida. Lo anterior se evidencia en el siguiente fragmento:

Sujeto 2: "...yo me he querido vincular más, pero si no quisiera hacerlo sería un aporte mensual y ya... he sido yo la que he preguntado y ellos en realidad todo lo cuentan, están abiertos a contar".

Respecto a la comunicación interna, se encontró que en su día a día se manifiestan inconvenientes porque las instrucciones no son precisas, tampoco se evidencia un ejercicio de retroalimentación. Lo anterior se fundamenta en los siguientes fragmentos:

Sujeto 3: "...A veces el problema de ella es que ella asimila que uno sabe lo que ella sabe, entonces como por lógica digamos en la empresa por lógica yo sé que tengo que hacer esto, pero yo, ella asimila que como para ella eso es lógico...pero es un tema de mala comunicación que a veces la hay en la Fundación..."

Sujeto1: "...A veces no es clara porque tiene demasiadas cosas en la cabeza y porque digamos yo las logro entender de una manera y cuando las voy a explicar no me las entienden de la misma manera, pero ya después como que la cambio y entienden, entonces a veces no hay algo de congruencia o dificultad en el entendimiento..."

Además de la imprecisión en la información, se evidencia falta de claridad en la transmisión del mensaje, lo cual ocasiona re-procesos y malestar entre los integrantes de la Fundación, sin embargo lo anterior contrasta cuando de organizar eventos se trata, según lo evidenciado en el siguiente fragmento:

Sujeto 3: "...en los eventos sí somos muy claros en las funciones de cada voluntario...un ejemplo, digamos que a mí me tocaba poner las manillas de ingreso y ya acabé... entonces miro si puedo apoyar a otra persona que necesite mí ayuda...hay una cabeza, empezando por los buses, entonces en cada hospital se pone un bus... ya salimos, no ha salido el bus, no llegó ¿qué pasó? entonces todos estamos comunicados en el transcurso del evento..."

En estas actividades la comunicación se da de forma clara y precisa, cada persona conoce sus tareas y conoce también a quién acudir en caso de dificultades.

Estilo de Liderazgo

Es frecuente que en las empresas existan diversos estilos de liderazgo y la Fundación María José no es la excepción. El primer estilo de liderazgo identificado es coercitivo, ejercido desde la dirección hacia sus colaboradores, evidenciado en el siguiente fragmento:

Sujeto 1"...cada área debería tomar su propia autonomía, esa es la palabra, autonomía, en su qué hacer y no todo ir hasta la dirección, o sea, no me parece lógico, porque entonces si yo tengo una idea que puede ser lógica

y que es muy factible, que está para hacerse y dicen no! Pues es una bobada".

En este estilo de liderazgo los resultados están primero que las personas, por ello los resultados propuestos se alcanzan, al tiempo en que se desgastan las relaciones.

El estilo antes mencionado contrasta con el que se brinda a los beneficiarios por parte de las personas de la Fundación, el cual es de tipo afiliativo, según lo manifestado en el siguiente fragmento:

Sujeto 4: "No he recibido desplantes o decir que salí aburrída... todas las personas que igual también trabajan con la Fundación. En los eventos que han hecho también puedo decir que todos tienen esa calidad humana tanto con los niños y con los papás también..."

Cuando las personas de la Fundación actúan como líderes de cada una de sus áreas, o en actividades donde tiene un rol establecido, centran su atención en los beneficiarios, entendiéndolos, apoyándolos y motivándolos, algo muy importante cuando se viven situaciones de estrés, como es el caso de los beneficiarios de la Fundación María José.

Discusión

Al hablar de cultura en las empresas, es importante aclarar que se convierte en organizacional cuando existe una interacción de las subculturas individuales, que son compartidas y reconocidas por otros sujetos de la organización; en este orden, alineado con lo planteado por (García, 2006) retomando las investigaciones de Mayo (1972), elementos subjetivos como la interacción de grupos y el comportamiento de los individuos, influyen en el desempeño de los colaboradores. En la investigación esto se evidenció al implementar la estrategia metodológica cartografía, debido a que los aportes de cada sujeto fueron reconocidos por el otro, son coherentes de manera individual con lo planteado en la organización y a su vez compartidos socialmente.

Lo anterior es significativo en el sentido que si las organizaciones tienen culturas fuertes, compartidas-apropiadas por sus integrantes y acordes con sus planes estratégicos se posibilitará el cumplimiento de los objetivos. Por tanto el análisis de la cultura es un área en la que los gestores humanos deberán participar para ampliar su campo de acción direccionado a la estrategia de la organización.

En este orden y alineado con (Leyva, 2007) la cultura tiene una dimensión simbólica que se encuentra relacionada con el hecho de encontrar significado a la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que se desarrollan a diario y a las metas; así mismo, en el contexto en el que se desarrolló esta investigación tiene gran relevancia, pues el sentido que tienen las personas que hacen parte de la Fundación de su labor, es fundamental para mantener su obra en el tiempo, a su vez posibilita la inclusión y apropiación de la misma en las personas que la constituyen, lo que es fundamental, teniendo presente la naturaleza jurídica de la empresa como

entidad sin ánimo de lucro en la que el único dueño de su patrimonio es su misión.

En cuanto al significado y aporte que tiene la cultura organizacional en el papel del gestor humano, es clave mencionar que hacer inclusión en este aspecto dinamiza la labor de la Gestión humana en las organizaciones al proporcionar una visión holística, que hace la diferencia y aporta valor a la organización; por esta razón, los Gestores Humanos son los llamados a hacer una intersección entre los objetivos empresariales y la forma de ser de la organización, sus vivencias, valores y resultados, en resumen su cultura.

(Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) mencionan que “la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo, especialmente ante la resolución de situaciones conflictivas”. En este sentido y alineado con lo planteado por (Ritter, 2008), la investigación permitió comprobar que cuando la cultura organizacional es apropiada por las personas que la constituyen, existe:

- Identificación, en el sentido que las personas comprenden quiénes son en la organización, su carácter específico y un perfil de personalidad compartido por el grupo.
- Integración y coordinación: al hacer claro qué los une y cómo trabajar en equipo bajo el consenso de los supuestos organizacionales, teniendo claridad acerca de *qué y cómo hago yo parte del equipo*, basado en las normas y los valores estipulados por la organización.
- Motivación: fue el aspecto más significativo en el análisis, pues al estar el equipo motivado por las situaciones particulares cuando se ven socialmente reconocidas, cobran mayor valor agregando un papel diferencial en la ejecución del trabajo individual.

Con respecto a las categorías de análisis empleadas en esta investigación, se consideran relevantes en el sentido que aportan para la resolución del problema de investigación planteado, en cuanto permiten identificar la apropiación o no de la cultura existente en las organizaciones, siendo un punto de referencia para futuras investigaciones al respecto. A continuación se presenta la discusión a la que llegó el grupo de investigación en cada una de ellas.

Ideología

La investigación permitió identificar ésta como una categoría significativa en el discurso de las personas que constituyen la Fundación María José, pues en gran medida lo que posibilita que cada una haga parte de la organización es la identificación que tienen con la ideología que promueve la causa, lo anterior es clave porque motiva a las personas en sus diferentes roles a continuar con la actividad en la Fundación.

La forma de ser de la organización es un punto crucial en el ejercicio de su labor y debe ser socialmente transmitida en lo referente a principios, valores, ideas, formas de actuación y objetivos a todos los miembros de la organización. Este sentido ideológico le agrega valor a la acción de los sujetos que en últimas produce una identificación con los lineamientos organizacionales, que permiten generar significado de su acción, de acuerdo con (Abravanel, 1992) se convierte en un “*sistema eficaz de control*”, esto fue observado en el discurso de los sujetos en las dos estrategias metodológicas al momento de expresar su arraigo en los principios fundacionales y llevándolos a trascender en su cotidianidad convirtiendo la Fundación en parte de sus intereses personales.

Comunicación

En esta categoría la investigación aportó oportunidades de mejora para la Fundación María José en el sentido que en la comunicación como mencionan (Brandolini, González, & Hopkins, 2009) “se pueden identificar

dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna". Se evidenció que la comunicación externa es adecuada lo que materializado en las comunicaciones que realiza la Fundación a través de medios escritos o verbales como correos electrónicos, página Web, redes sociales, llamadas telefónicas y en la interacción en los eventos que organizan; sin embargo, internamente aunque funciona, hay oportunidades de mejora sobre todo en lo relacionado con la claridad y la cantidad de la información impartida.

Lo descrito anteriormente es fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional de cualquier entidad y de la apropiación que de ella pueden hacer las personas que la constituyen, pues según se sientan con este aspecto pueden mejorar su labor, de acuerdo con (Echeverría, 2005) entre los pensamientos y el lenguaje están las emociones, que filtran y moldean los pensamientos y determinan el lenguaje que la persona utiliza.

De otra parte (Ritter, 2008) afirma que "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos", lo que en últimas implica o no en su conjunto la apropiación de la cultura organizacional que es parte fundamental del objeto de investigación de este estudio.

Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo es un tema importante al analizar la Cultura de una organización en el sentido que a través de éstos existe una fundamentación de los demás componentes de la cultura, porque según sea el estilo de los directivos se facilita o dificulta la alineación con la ideología de la organización, sus formas de comunicación y de la mano el cumplimiento de objetivos estratégicos.

La investigación evidenció que desde la perspectiva de diferentes roles de la organización el estilo de liderazgo es arraigado, al reflejarse de la misma manera en todas las interacciones de los líderes con las personas

que hacen parte de la organización; en este sentido concordando con lo planteado por (Daft, 2004) el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a diversos cambios y resultados que reflejen unos propósitos o logros compartidos.

De acuerdo con (Khurara, Wiersema, Fuller, & Shaeffer, 2004) un líder se entiende como un compendio de inteligencia, aprendizaje y oportunidad, que tiene una visión de cambio y de definición de grandes estrategias dentro del contexto, con el fin del logro de los objetivos definidos de la compañía; lo anterior es evidente en la organización pues la dirección se ve como un referente en todos los roles de la organización lo que deja ver que realmente existe un reconocimiento del líder.

En cuanto al estilo de liderazgo, retomando lo descrito por (Vásquez, 2006), la investigación puso en evidencia que la fundación María José se caracteriza por un estilo coercitivo en el que se destaca el acatamiento inmediato de órdenes que se imponen desde su líder, quien por su fuerte orientación a los resultados hace parte de todos los procesos, dilatando la toma de decisiones cuando no está disponible. Esto minimiza la autonomía de los demás colaboradores reduciendo la labor a un seguimiento de instrucciones.

Conclusiones

La metodología cualitativa y descriptiva fue pertinente para el tipo de investigación, debido a que permitió la escogencia de una muestra a criterio de conveniencia y a través de las estrategias metodológicas seleccionadas se realizó el análisis de percepciones, vivencias e ideas dentro y fuera de la Fundación que hizo evidente la apropiación de la cultura organizacional de la Fundación María José en las personas que la constituyen independiente del área o el rol que desempeñan, a su vez, dicha apropiación se refleja en el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus programas.

En cuanto a las categorías analizadas se concluye que:

En general se evidencia que cada uno de sus planteamientos ideológicos, como la historia de la Fundación, la misión, la visión, sus objetivos estratégicos, la organización y la estructura de sus programas, se llevan en el ADN de sus actividades diarias, lo anterior no sólo es percibido y compartido por las personas al interior de la Fundación, si no que a su vez este mensaje llega al exterior en cada actividad desarrollada y en cada nuevo proyecto propuesto.

Las motivaciones particulares de las personas que integran la Fundación hacen que el sentimiento por cumplir con lo que se promueve a nivel organizacional, se materialice en la práctica.

Es importante mencionar que desde la ideología de la Fundación no se cuenta con un programa de reconocimiento para el equipo de voluntarios, ni para los padrinos, lo que dificulta el cumplimiento del objetivo de crear alianzas estratégicas y fortalecer el equipo de voluntarios.

La comunicación de la Fundación es oportuna tanto de manera interna como externa, se utilizan diversos métodos y estrategias de comunicación tanto tradicionales como tecnológicas, que aportan para que las personas estén informadas de lo que sucede dentro de la Fundación y ofrecen respuestas rápidas en la solución de inquietudes.

Las estrategias de comunicación con mayor impacto en la Fundación son las redes sociales y la comunicación personal en las visitas de los beneficiarios a la Fundación, a través de estos medios se informa acerca de las actividades, proyectos o programas que se avecinan y que son de gran importancia para el público en general.

Una oportunidad de mejora significativa dentro de comunicación encontrada es que la información que se brinda particularmente a los colaboradores, voluntarios y padrinos de la Fundación requiere de mayor claridad ya que en ocasiones falta precisión en temas de alto interés para el fortalecimiento de la labor.

Por su parte aunque existen diferentes medios de comunicación no son utilizados para el reconocimiento de los padrinos, ni los voluntarios como parte importante de un proceso de motivación que se evidencia en sus objetivos y la esencia de sus programas.

El equipo de la Fundación se caracteriza por la sinergia y organización que se observa en el desarrollo de las actividades y programas ofrecidos por la Fundación, a pesar de que no se cuenta con autonomía en la toma de decisiones, ni delegación con entera confianza de determinadas funciones.

El estilo de liderazgo que se maneja dentro de la Fundación es de tipo coercitivo, todo debe pasar por el concepto de la dirección, sin importar que ya se tenga una respuesta o no sea una decisión de carácter estratégico, lo que restringe la autonomía de los integrantes del grupo.

Con respecto al proceso de investigación se concluye que este trabajo de grado abre la puerta para futuras investigaciones que se puedan desarrollar dentro de la Fundación María José que vinculen su cultura y el objeto social lo cual dinamizaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Investigaciones como esta permiten reconocer el carácter de las fundaciones sin ánimo de lucro, conocer su ideología, internarse en sus diferentes maneras de hacer las cosas y llevar a cabo sus procesos así como reconocer si los postulados se reflejan en el actuar de su labor.

Referencias Bibliográficas

- Abravanel, & Otros, A. y. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Ayala. (2007). *DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE BAHÍAS DE HUATULCO, OAX.*
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública Mexicana, metodología y resultados de una investigación empírica*. Estados Unidos: Lulu Enterprises.
- Baquero, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: UNED.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 03 de 02 de 2014, de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co>
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Guía de entidades sin ánimo de lucro*. (2007)
- Daft, R. (2004). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Dávila, A., & Martínez, N. (2000). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo XXI editores.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Echeverría. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Lam.
- Fernández. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fundación María José. (2013). *Fundación María José*. Recuperado el 21 de 10 de 2013, de Fundación María José:

http://www.fundacionmariajose.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=71

Fundación María José. (2013). *Fundación María José, pequeños y grandes héroes*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de <http://www.fundacionmariajose.org/>

García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologicas*, vol. 5. num 1, 165-174.

Gregorio, R. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.

Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Huérfano, S., Rodríguez, L., Sierra, L., & Varela, K. (2012). *Tensiones y contradicciones al interior de una ONG*. Bogota: Universidad Piloto de Colombia.

Instituto Cancerológico . (Diciembre de 2013). *Boletín de seguimiento Legislativo y Político* . Recuperado el 02 de Marzo de 2014, de <http://www.cancer.gov.co/documentos/PoliticasyBolet%C3%ADn%20II%20Semestre.pdf>

Khurara, R., Wiersema, M., Fuller, J., & Shaeffer, L. (2004). Liderazgo al más alto nivel. *Harvard Business Review*, 130-147.

Leyva, E. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias*. La Habana: ACIMED.

Martinez, M. d. (2012). La comunicación en la empresa . *Colección monografías, serie administración / marketing. Capítulo del I libro La Gestión Empresarial*.

Ministerio de Salud y Protección Social - Instituto Nacional de Cancerología, ESE. (2012). Plan Decenal para el Control del Cáncer en Colombia, 2012 – 2021. *Plan Decenal para el Control del Cáncer en Colombia, 2012 – 2021*. Bogotá, Colombia: Buenos y Creativos.

Minsalud . (2 de Mayo de 2013). *Resolución Numero 1383*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201383%20de%202013.pdf>

Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de <http://www.who.int/topics/cancer/es/>

Ospina, I. C. (Mayo de 2013). *Universidad Sergio Arboleda*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Altus en línea: <http://www.usergioarboleda.edu.co/altus/articulo-panorama-general-del-cancer-en-Colombia.htm>

Ritter. (2008). *Cultura organizacional*. Argentina: La Crujía .

Robbins, S. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.

Ruedas M, M. J., Rios Cabrera, M. M., & Nieves Sequera, F. E. (2009). Epistemología de la investigación cualitativa. *Educere*, 627-635.

Saltalamacchia, H. (1992). *Metodología Cualitativa*.

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*; Vol. 1 N° 3, 380-403.

Schein. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.

Universidad Piloto de Colombia. (02 de 03 de 2014). *Universidad Piloto de Colombia, Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones*. Recuperado el 02 de 03 de 2014, de Universidad Piloto de Colombia, Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones: <http://www.unipiloto.edu.co/programas/especializaciones/especializacion-en-gestion-humana-de-las-organizaciones/>

Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas del liderazgo, su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España: Ideaspropias.

Anexo 1 Imágenes de Cartografías

Cartografía 1 Sujetos 1 y 2



Cartografía 2 Sujetos 3 y 4



Anexo 2 Matrices de Análisis Estrategia Metodológica Entrevista

Análisis de discurso de los sujetos en la estrategia metodológica entrevista

Sujeto 1

CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...si hay problemas jurídicos con negación de servicios... yo siempre los pongo en comunicación, ya sea con el médico o con el abogado... porque sé, que de pronto hay vulnerabilidad en sus servicios de salud o en su derecho a la salud como tal..."</p> <p>"...estoy manejando la línea de investigación... la investigación nos ayuda a entender qué es lo que pasa o por qué la población se está comportando así de esa manera..."</p> <p>"...eso hago con los usuarios, ah! y obviamente recomendaciones nutricionales todo lo que tenga que ver con la parte médica en la cual ellos no tienen... mucho conocimiento..."</p>	<p>En estos fragmentos es evidente la alineación del sujeto con la misión y los objetivos de la Fundación María José, en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Brindar acompañamiento en los trámites jurídicos que se presentan a los padres cuando existe un diagnóstico de cáncer y sus derechos se ven vulnerados por la no prestación del servicio de salud. * Caracterizar la población a través de la línea de investigación de la Fundación. * Desarrollar actividades o asesorías que incrementen el bienestar y la atención integral de los beneficiarios, uno de ellos es el acompañamiento médico a los padres, para que puedan comprender de mejor manera la forma en que deben afrontar la condición de enfermedad de sus hijos. <p>El sujeto de acuerdo a lo planteado por (Ritter, 2008), está identificado con el perfil propio de la Fundación, por tanto, estos fragmentos hacen evidente la coherencia entre los planteamientos de la Fundación y el actuar del sujeto.</p>

<p>"... la campaña de sensibilización y detección temprana... es lo que le compete al área de promoción y prevención, porque si prevenimos la enfermedad o logramos promover estilos de vida saludables sobre el conocimiento de signos y síntomas, vamos a llevar a que la población conozca la enfermedad, consulte a tiempo y no se enferme que es lo que deseamos..."</p>	<p>El papel de área de promoción y prevención es fundamental y es tal vez donde mayor campo de acción ejercen, sin embargo, dentro de sus planteamientos no existe de manera explícita, pero sí en su cultura alineado con el Plan decenal de Cáncer colombiano que tiene dentro de sus objetivos la detección temprana (Ministerio de Salud y Protección Social - Instituto Nacional de Cancerología, ESE; 2012).</p> <p>Siguiendo a (Ritter, 2008) esto hace parte de su cultura en el sentido que es un campo de acción desarrollado en la Fundación que define su forma de actuación: "cómo se piensan y hacen las cosas aquí"</p>
<p>"...entonces lo que hacemos es eso, todos trabajamos por dar calidad de vida por brindar oportunidad, pero el trasfondo es respetar la vida, porque si no es la vida no habría nada..."</p> <p>"...buscan... crear espacios de esparcimiento, crear oportunidad buscarle felicidad, buscarle alegría, buscarle momento que realmente sean calidad bienestar y que les de oportunidades a esa población..."</p> <p>"... ese sentido de que todos tenemos que dar cosas con amor y buscar cosas de calidad... así no sean personas que tal vez en la vida me vuelva a cruzar, uno deje un legado..."</p>	<p>Estos fragmentos están directamente relacionados con el objetivo de la Fundación de mejorar la calidad de vida de los usuarios a través de un enfoque humano, en este sentido, es parte de la ideología, de su cultura y se materializa en el actuar y el reconocimiento de las personas que hacen parte de la Fundación.</p> <p>Lo anterior está apoyado en los planteamientos de Abravanel (1992) quien afirma que la ideología llega a ser organizacional, cuando las ideas representacionales se ligan a un conjunto de consecuencias prácticas.</p>

<p>“...la historia parte desde que la Fundación fue una vivencia propia y siendo o no proyecto de una resiliencia o como lo quieran llamar, está la capacidad de que todo se transformó en algo bueno para dar bienestar a los demás...”</p> <p>"... hago parte pues de un equipo por motivación personal más que otra cosa..."</p> <p>"...estar hoy acá, entonces es muy personal, muy de agradecimiento, muy de satisfacción, muy de buscar un equilibrio para uno, eso no lo da cualquier trabajo..."</p>	<p>Con relación a estos fragmentos se concluye que las personas que hacen parte de la Fundación, entregan su trabajo por motivación propia.</p> <p>También se refuerza su carácter de Fundación sin ánimo de lucro, así mismo como refiere Geertz (1973) citado por García (2006) las personas se identifican con un referente ideológico, cuando encuentra que algo tiene sentido.</p> <p>Por tanto se puede observar que cada una de las personas que día a día trabajan para la Fundación en el desarrollo de sus proyectos tiene inmersos sus valores y desarrollan su función por que tienen un sentido personal para llevarla a cabo.</p>
<p>"...no se pierda ese sentido de que todos tenemos que dar cosas con amor y buscar cosas de calidad porque así no sean los hijos de uno, así no sean personas que tal vez en la vida me vuelva a cruzar, uno deje un legado..."</p> <p>"...psicología es un apoyo básico y fundamental para el fortalecimiento de la red como familia de las personas que son diagnosticadas entonces fortalecer ese tipo de vivencias de realidad que les tocó vivir fortalecer las relaciones entre los padres y los hijos y los hermanos..."</p>	<p>De acuerdo a lo mencionado en estos fragmentos, el legado de la Fundación María José debe permanecer no solo en el tiempo y continuar en su visión, sino a su vez reflejarse en la población atendida por parte de ellos.</p> <p>Según Kreps citado por (Leyva, 2007) la cultura tiene una dimensión simbólica que se encuentra relacionada con dar sentido a la realidad y a lo que se hace, las metas y tareas reflejadas en el día a día.</p> <p>Vinculado a esto existe coherencia dentro de la Fundación entre su misión y la visión pues al ser una Entidad sin ánimo de lucro el cumplimiento y el mantenimiento de su objeto social es lo que le permite tener permanencia en el tiempo.</p>

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"... analizar cuáles son los casos que tienen mayor vulnerabilidad y direccionarlos a las entidades o a los puntos donde tienen que ir..."</p> <p>"...yo trato primero de ser muy claro y muy contundente en lo que se va a hacer..."</p> <p>"...ellos automáticamente ya saben, vienen Halloween... tenemos afiches entonces todo el tiempo ellos saben que son cosas de calidad..."</p> <p>"...yo trato de ser muy amable al momento de explicarles porque conozco muchos oncólogos que son muy agresivos..."</p>	<p>En estos fragmentos se pone en evidencia la comunicación externa de la Fundación existente entre las personas que la constituyen y su entorno, empleando diferentes mecanismos como cartas, comunicación telefónica, publicidad, etc.</p> <p>Lo anterior construye una red de relaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Según Brandolini (2009) los procesos de comunicación son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores.</p> <p>Aquí se denota como la Fundación establece comunicación constante con las entidades que requiere para el establecimiento de convenios, direccionamiento de beneficiarios e información de actividades; esto refleja que la Fundación mantiene comunicación constante con sus beneficiarios, aliados y entidades requeridas.</p>

<p>"...normalmente lo que se hace es iniciando el año un una agenda de las fechas propuestas..."</p> <p>"...el área de publicidad se encargan de divulgarlas para redes sociales, para que la gente las conozca..."</p> <p>"... no, yo creo que esa sí es inmediata o sea, eso sí se da fácil, en todo momento hay bastante información y pues obtengo las respuestas rápido..."</p> <p>"...gestión social, digamos esa área sí es la que lidera todo...planeación de las actividades que se van a hacer y demás a nosotros nos van comentando..."</p>	<p>Los anteriores fragmentos hacen referencia a la comunicación interna y describen de qué manera y mediante qué herramientas los integrantes de la Fundación se comunican entre sí dando a conocer los aspectos importantes de la misma.</p> <p>Según Ritter (2008) la comunicación organizacional se caracteriza por ser un intercambio de información, de ideas y de sentimientos y el impacto que esto genera en las personas.</p> <p>En la Fundación María José se caracterizan por informar las actividades desde el interior y tener un cronograma estipulado, así mismo, los cambios son informados de forma rápida y las dudas resueltas de la misma manera.</p>
<p>"...A veces no es clara, porque tiene demasiadas cosas en la cabeza y porque... digamos yo las logro entender de una manera y cuando las voy a explicar no me las entienden de la misma manera..."</p> <p>"...entonces yo a veces les digo "ustedes ya saben qué hacer entonces no pregunten", pues si pues porque a veces me entienden mal, entonces se hace el problemonon por una bobada que se entendió mal..."</p>	<p>Una parte importante de la comunicación evidenciada desde la Fundación, es la claridad de la información, que se dispersa tanto al interior como al exterior de la misma, debido a que esto hace que las actividades se hagan de manera correcta y las dudas se despejen sin mayor problema.</p> <p>Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la comunicación, es el uso adecuado del lenguaje y la regulación de emociones, que son los que moldean el pensamiento, esto hace que la comunicación sea o no, mucho más clara (Echevarria, 2005).</p> <p>Se evidencia que al interior de la Fundación la comunicación aunque se da manera constante, en ocasiones no cuenta con la claridad que se requiere y la información no es entendida del todo, lo que hace que el actuar sea diferente.</p>

CATEGORÍA 3: ESTILO DE LIDERAZGO	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"... a veces me frustra el no tener... como se dice eso, autoridad en tomar decisiones, cuando yo se muchas veces qué me van a decir, entonces tengo que consultar para que me digan lo mismo que yo ya se, entonces eso se debería... ese puente ya se debería romper..."</p> <p>"...a veces dicen “no, listo tú tomas tus propias decisiones”, no a veces dicen “no, todo tiene que pasar por dirección” y yo a veces digo como...“pero si hay cosas que podemos resolver”, hay cosas que son lógicas y que uno y mis mismas compañeras lo pueden hacer..."</p> <p>"...Cada área debería tomar su propia autonomía, esa es la palabra autonomía en su en su qué hacer y no todo ir hasta dirección..."</p> <p>"...dentro del perfil de como se dice eso, lo que cada uno debe hacer, las funciones no tenemos establecido lo que cada uno tiene que hacer o qué hace cada quien..."</p>	<p>En estos fragmentos se evidencia que la dirección de la Fundación posee un estilo de liderazgo coercitivo que según Vásquez (2006) se caracteriza por el acatamiento de órdenes que se imponen desde sus líderes, son bastante orientados a resultados y con alto autocontrol, es importante mencionar que este tipo de líder obtiene muy buenos resultados en momentos de crisis, aunque puede llegar a tener impacto negativo en el clima organizacional.</p> <p>La dirección se caracteriza por no delegar, las decisiones se toman y se desarrollan desde sí misma y en ocasiones se hace evidente, la poca toma de decisiones por parte de las diferentes áreas de la Fundación, así como baja autonomía en el desarrollo de actividades diarias.</p> <p>Las áreas no tienen unas funciones definidas sino que cada integrante debe estar al tanto de los lineamientos dados desde la dirección, lo que pone en evidencia que hay una centralización del poder que minimiza, los aportes individuales de las personas que la constituyen.</p>

Sujeto 2

CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...lo que tengo entendido... es que ayudan a niños con cáncer, de los estratos más bajos... los ayudan con tutelas a que tengan un servicio médico, a darles un apoyo de un mercado, les dan un apoyo con psicólogo"</p>	<p>El fragmento evidencia que la percepción del sujeto sobre lo que hace la Fundación María José, está acorde a la misión y a los objetivos, en cuanto a la creación, gestionamiento y desarrollo de programas de atención integral de psicología y asistencia legal, así mismo, las iniciativas de emprendimiento social como apoyo de los programas de atención integral.</p> <p>Abrevanel (1992) plantea que la ideología tiene dos dimensiones, la fundamental (lo que debería ser) y la operacional (lo que es). De acuerdo a lo anterior, el sujeto está ratificando que la dimensión operacional respalda la dimensión fundamental de la Fundación María José.</p>
<p>"...cuando me he acercado a la Fundación veo que son muy cariñosos... a todos los muchachos voluntarios incluso al psicólogo los veo con espíritu de querer ayudar".</p> <p>"...llegan los niños, lo abrazan, lo quieren... llaman a un lado, llaman al otro, gritan de alegría cuando "ay, ya encontramos un padrino para no sé quién", "ay, ya me ayudaron para no sé qué otras cosas..." Y siempre que yo voy están como en eso del amor, de querer como darles más".</p> <p>"Ellos se preocupan por sus fiestas, sus reuniones... las fiestas de diciembre, del día del niño, de las brujitas".</p>	<p>En los anteriores fragmentos el sujeto manifiesta su aprobación respecto a la experiencia que ha tenido cuando ha presenciado tanto el trato que reciben los niños en la Fundación, como la forma en que gestionan las diferentes labores de apoyo.</p> <p>Lo anterior es acorde a lo planteado por la propia (Fundación María José, 2013), al declarar que la principal motivación para su creación fue "proporcionar el apoyo psicológico, social, emocional y espiritual que se requiere, no solamente para el niño sino también para el grupo familiar y su entorno social"</p>

<p>"...cuando necesitan apadrinar niños, ahorita... me enviaron a mí un e-mail de cumplir sueños, que cumplirle el sueño de un niño de ir a... fuera del país, sí, enviaron un e-mail pero buscando apoyo económico..."</p> <p>"...todo es en apoyo económico. Yo veo que la contribución más grande que hay... lo más efectivo es lo del Plan Padrino, porque creo que todos los que están en la Fundación, son porque ya los han apadrinado, sino, están en una lista o en un álbum de espera, entonces me imagino que lo más efectivo, es lo que yo veo, es encontrar los padrinos, porque teniendo el padrino pues está el niño en la Fundación, tiene su psicólogo, tiene su mercado y tiene sus eventos..."</p>	<p>En los anteriores fragmentos el sujeto muestra inconformidad, cuando menciona que el apoyo que le solicitan por parte de la Fundación a los padrinos, se limita al aspecto económico.</p> <p>De acuerdo a la (Fundación María José, 2013), uno de los objetivos es "Construir alianzas estratégicas que para el año 2013, le permitan a la Fundación acceder a fuentes de financiamiento constantes que generen soluciones de auto sostenibilidad para así ampliar la red de cobertura". Una de esas alianzas se hace justamente con las personas que realizan un aporte económico de forma periódica.</p> <p>No obstante se hace evidente que el sujeto considera que el grupo al cual pertenece, es el principal soporte financiero de la Fundación y no está conforme con el trato recibido.</p>
---	--

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...yo me he querido vincular más, pero si no quisiera hacerlo sería un aporte mensual y ya... he sido yo la que he preguntado y ellos en realidad todo lo cuentan, están abiertos a contar..."</p> <p>"...ellos envían un correo mensual informando de que el niño asistió o sus padres... a una cita mensual con el psicólogo... y los niños le hacen a uno una cartica y se la envían por e-mail..."</p> <p>"...yo casi siempre he hablado es con la niña encargada del Plan Apapachando... me responde a mi siempre o me llama, me devuelve la llamada, pero siempre con soluciones. Ellos son muy, amables y abiertos para hablar, (la respuesta) es efectiva..."</p>	<p>En los anteriores fragmentos el sujeto menciona que por parte de la Fundación no hay una comunicación constante, sin embargo, reconoce que al acercarse a la Fundación para resolver inquietudes, encuentra respuestas amables y efectivas.</p> <p>De acuerdo a Brandolini (2009) "los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores..."</p> <p>Se detecta falta de proactividad en cuanto a la comunicación con el grupo específico al cual pertenece este sujeto, a pesar de que se responden sus inquietudes y se mantiene comunicación constante, se limita a lo que el plan padrino tiene concebido en la comunicación mensual de los apadrinados, mas no existe una oferta que los atraiga y los ate a los planteamientos de la Fundación.</p>
<p>"El trato en la Fundación, son personas educadas, saludan... cómo me hago explicar, o sea, yo sé que allá los importantes son los niños y los niños deben ser los importantes, pero sí deberían tener un poquito más de... me gustaría que como que se le diera más importancia a esa persona que también ayuda".</p>	<p>En el anterior fragmento el sujeto refleja inconformidad porque no es reconocido en debida forma por parte de la Fundación.</p> <p>Ritter (2008) menciona que "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos". Se observa entonces que su "reclamo" está direccionado hacia los sentimientos.</p>

<p>"...Con la directora de la Fundación, ella es como muy, es parca, diciendo muy sincero. Por ejemplo...y yo fui a buscar a mis dos niños y pues ella fue, no fue como nada amable conmigo... "usted ya sabe... que los niños no pueden conocer los padrinos"... fue como, el punto fue como así como algo... fueron un poquito odiosos..."</p> <p>"...Catalina es cariñosa, es amable...lo mismo el doctor pues uno llega y es súper amable y... pero, pero la directora pues, igual ella andará en sus cuentos pues, pero si yo fuera la directora de una fundación, yo le daría mucha importancia a los padrinos, porque en realidad son ellos que hacen la Fundación..."</p>	<p>En el fragmento anterior se evidencia por una parte, la incomodidad del sujeto al hablar sobre el trato recibido por parte de la directora de la Fundación al mencionar un episodio puntual, que aunque en plural, está haciendo referencia específica a la directora, contrasta su apreciación cuando habla de la coordinadora del plan padrino y del doctor.</p> <p>La forma de comunicarnos es referida por Echeverría (2005) mencionando que las emociones filtran y moldean los pensamientos determinando el lenguaje. Lo que explica en parte, la diferencia en el trato recibido por parte de las personas antes mencionadas, ya que se evidencia apego hacia los colaboradores y desapego hacia la directora.</p>
---	--

CATEGORÍA 3: ESTILO DE LIDERAZGO	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...Con la directora de la Fundación, ella es como muy, es parca, diciendo muy sincero. Por ejemplo un día yo fui a buscar los niños a ellos les hicieron una reunión del día de las brujitas y yo fui a buscar a mis dos niños y pues ella fue, no fue como nada amable conmigo "no, no, no... eh... usted ya sabe... que los niños no pueden conocer los padrinos", yo le dije "sí ya me hablaron, ellas ya me hablaron, que tengo que presentarme de otra manera", ya, fue como, el punto fue como así como algo... fueron un poquito odiosos.</p>	<p>El anterior fragmento se asocia a un liderazgo coercitivo, el cual, según Vásquez, (2006) se caracteriza por el acatamiento inmediato de órdenes, lo anterior relacionado igualmente con lo que menciona (Ayoub, 2010), al decir que las organizaciones actuales, pretenden tener líderes que se encuentren enfocados con su cultura organizacional, además de cumplir su estrategia y hacer realidad los objetivos que define la compañía dentro de sus pilares fundamentales.</p> <p>Lo anterior evidencia que las ordenes son dadas desde la dirección y transmitida por todos los colaboradores de la Fundación, sin embargo también denota el descontento que genera en este sujeto.</p>
<p>"...ella vive interesada por sus niños, de estarles recordando porque a uno a veces se le pasa... no sabía que era esta semana que ya se me cumplían los tres meses entonces ella está como, lo llama a uno a recordarle, pero siempre de una forma muy amable..."</p> <p>"... ¿Al doctor? Es muy humano. ...En el momento que yo llegué estaba súper preocupado, llamando, averiguando, qué hacía para colaborarle al niño, entonces es muy humano...."</p> <p>"...ella me contó, se sentó conmigo y me dijo que tocaba investigar de cómo se debía uno comportar delante de los niños con cáncer..."</p>	<p>Los fragmentos anteriores se asocian con el hecho de que cada persona debe liderar su puesto de trabajo.</p> <p>Lo anterior lo menciona Ayoub (2010) cuando dice que las organizaciones actuales pretenden tener líderes que se encuentren enfocados con su cultura organizacional, además de cumplir su estrategia y hacer realidad los objetivos que define la compañía dentro de sus pilares fundamentales.</p> <p>El estilo de liderazgo evidenciado por las personas mencionadas es de tipo afiliativo, en el cual según Vásquez (2006) basan todas sus conductas en la persona, es un estilo de liderazgo bastante efectivo en cuanto a la motivación de las personas en situaciones de estrés.</p>

<p>"...pues cuando he ido a las actividades, hay un grupo de voluntarios... unos creo que cuidan así como el evento, otros se encargan de repartir la comida, otros se encargan como de alzar el desorden, otros se encargan como de coordinar lo de los buses... y se toman foticos y ella es más... ¿Yipsel? La que está ahí en ese cuento. Y a los otros muchachos lo veo ahí como mirando que todo funcione normal... y les dan algo, un detallito dependiendo del evento que sea, de navidad... es organizado..."</p>	<p>Los dos estilos de liderazgo mencionados en los dos fragmentos anteriores pueden en un momento dado entrar en conflicto, sin embargo pueden también complementarse. Al combinar el estilo de liderazgo por parte de la dirección (coercitivo: acatamiento inmediato de órdenes), con el de sus colaboradores cercanos (afiliativo: basan todas sus conductas en la persona), producen como resultado el tipo de eventos organizados que menciona el sujeto.</p>
--	--

Sujeto 3

CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>“...hacemos ciertos eventos, ciertos eventos macro, que están institucionalizados en la Fundación...”</p> <p>“...hay diferentes programas, por ejemplo el sábado que estuvimos en el huésped por un día y ver la alegría de ese cachetón, de que llegue a un hotel, lo salude un gerente, el gerente del hotel y le diga tú eres nuestro invitado de honor...”</p> <p>"...es educar, primero que todo no solo a los papitos o a las personas que están pasando por la etapa del cáncer, sino también a las demás personas tanto donantes, como papás, hermanos, todo el entorno familiar..."</p> <p>"...Y que más hace robar alegría..."</p> <p>"...Apoyo, bueno el apoyo en la Fundación es primordial tanto para los papás, como para todo el entorno familiar..."</p>	<p>En cuanto a esos fragmentos se evidencia el cumplimiento de uno de los objetivos mencionados por parte de la fundación en cuanto al desarrollo de proyectos e iniciativas de emprendimiento social, que permitan el sustento económico y humano para beneficiar a los niños y su núcleo familiar, dando cumplimiento a sus valores y con personal íntegro.</p> <p>Según Abravanel (1992) la ideología es implementada para el logro de los objetivos y que de esa manera se convierta en un sistema eficaz de control, donde regule los actos organizacionales y personales de los que componen la entidad.</p> <p>Es importante resaltar que a través de diferentes estrategias como la educación, logran el cumplimiento de los objetivos y lo que proponen dentro de su misión.</p>

<p>"...entonces primero al ver la historia... de cómo nace la Fundación... a raíz pues de la hija de Yipsel y pues empezar a tratar de ayudar, colocar ese granito de arena ante los demás... no solo los niños que padecen esta enfermedad, sino que también a sus familias..."</p> <p>"...esperanza, es la parte de que... cómo te decía en el entorno familiar le damos como esa luz primero de que no estén solos, de que no es solo usted que está pasando por esta enfermedad, es como que ¡mire!, somos varios, podemos salir adelante y más cuando tú lo vives, entonces tú dices pude yo sé que tú puedes vamos a trabajar en adelante vamos a seguir..."</p>	<p>En estos fragmentos se pone en evidencia como inicia la Fundación por un deseo personal y desde allí se plantea toda una misión, unos objetivos y unos valores, que por ser una entidad sin ánimo de lucro se enfocan en el cumplimiento y desarrollo de su objeto social, como un propósito permanente.</p> <p>Según el planteamiento de Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero (2006) La cultura se contempla como algo que se comparte y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, transmitiéndolo a través de sus valores, produciendo un sistema de creencias y actitudes por medio del comportamiento.</p> <p>Lo anterior evidencia que la creencia con la que nace la Fundación, se transmite día a día entre todos los miembros y beneficiarios de la misma, a fin de mantenerla en el tiempo.</p>
<p>"...tratamos de darles lo mejor en cada evento porque para muchos puede ser su último evento entonces eso nos motiva..."</p> <p>"...pues todo el equipo tanto psicólogos como todo el equipo ponen si granito de arena en su experiencia..."</p> <p>"...algo a favor diría yo que tiene el equipo de trabajo es que...somos muy entregados al papá, al niño y a su entorno familiar..."</p>	<p>En los anteriores fragmentos se evidencia el objetivo del cumplimiento de los proyectos y programas a través del acompañamiento continuo y de calidad del equipo, como un gran apoyo a los beneficiarios y sus familias, mediante el fortalecimiento de los postulados encontrados dentro de la misión, y al cumplimiento de los valores relacionados.</p> <p>Según Ritter (2008) en su concepto de integración relaciona qué cosas une y cómo se entienden mutuamente, es decir, el entendimiento de los supuestos básicos planteados y la coherencia con los actos del día a día.</p>

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...hacia los demás se divulga por parte de Web, por parte de afiches y toda la cuestión y hacia nosotros vocalmente o sea hay nos decimos todo lo que se está haciendo ahí..."</p> <p>"...cuando vamos a hacer un gran evento llamamos a los voluntarios y les preguntamos, vamos a hacer esto podemos contar con tu participación... por teléfono, por correo o por la página Web..."</p> <p>"...A veces el problema de ella, es que ella asimila que uno sabe lo que ella sabe... pero es un tema de mala comunicación que a veces la hay en la Fundación..."</p> <p>"...yo diría algo que algo que está pasando actualmente es la falta de comunicación en el equipo de trabajo, entonces hay una falta de comunicación total...es como el teléfono roto..."</p>	<p>En los anteriores fragmentos se evidencia los medios que emplea la Fundación para comunicar, como afiches, páginas Web, correo etc. hacen que la comunicación sea más rápida y llegue a más personas.</p> <p>Brandolini (2009) hace referencia a que el pensamiento es transmitido mediante el lenguaje, es decir, con el uso de diferentes símbolos, señales y a través de diferentes medios como el correo, el telegrama, la carta, que hacen más eficiente la entrega de la información.</p> <p>En la Fundación María José se pone en evidencia que la transmisión de la información interna por lo general es oportuna, pero a su vez es poco clara generando confusiones en el equipo de trabajo, en oposición a lo que sucede con la comunicación externa, que se caracteriza por su fluidez, claridad y oportunidad.</p>
<p>"...en los eventos somos muy claros en las funciones de cada voluntario, ya digamos que terminamos... un ejemplo... digamos que a mí me tocaba poner las manillas de ingreso, ya acabe, entonces lo que hacemos es apoyar a otros..."</p> <p>"...hay una cabeza, empezando por los buses, entonces en cada hospital se pone un bus... ya salimos, no ha salido... el bus no llegó ¿qué pasó? entonces todos estamos comunicados en el transcurso del evento..."</p>	<p>En estos fragmentos se pone en evidencia el intercambio de información oportuno y rápido de las funciones de las personas, utilizando mecanismos de comunicación internos que garantizan el cumplimiento de la planeación estratégica.</p> <p>En su definición de comunicación Ritter (2008) resalta que el proceso de comunicación es un intercambio de ideas y sentimientos de forma oportuna.</p> <p>Lo anterior evidencia que gracias a los mecanismos y a la planeación, se obtienen resultados en el desarrollo de los objetivos dispuestos.</p>

CATEGORÍA 3: ESTILO DE LIDERAZGO	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>“Yipsel... a veces el temperamento de ella...”</p> <p>“...Yipsel es como la cabeza en el sentido de que cuando se hace la reunión en la Fundación cada uno tiene sus tareas, si llega a pasar algo entonces directamente se entiende con Yipsel...”</p> <p>“...no, pues el equipo de la Fundación el equipo de planta somos muy unidos, entonces lo que hacemos es que nos ayudamos entre todos tenemos unos procesos estructurados, por ejemplo ya sabemos que viene el congreso en entonces definimos tú te encargas de tal...”</p>	<p>En estos fragmentos se reitera que la dirección de la Fundación posee un estilo de liderazgo coercitivo (Vásquez, 2006).</p> <p>La dirección se caracteriza por no delegar, las decisiones se toman y se desarrollan desde sí misma y se hace evidente la poca toma de decisiones por parte de las diferentes áreas de la Fundación, así como baja autonomía en el desarrollo de actividades diarias.</p> <p>Con base en lo evidenciado en otros sujetos se sabe que las áreas no tienen unas funciones definidas, sin embargo, cuando de eventos se trata cada integrante debe estar al tanto de los lineamientos dados desde la dirección, los cuáles, les otorgan unos procesos claves a desarrollar.</p>

Sujeto 4

CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"soy beneficiaria. El plan padrino se trata de... un padrino o una persona x apadrina un niño... El padrino paga la parte psicológica, las tarjetas y aparte un mercado...la Fundación María José me ha ayudado mucho en esa parte psicológica, a poder llevar como más tranquilidad.</p> <p>"... cuando yo llegué a María José yo no sabía qué hacer en ese instante. Recuerdo que me atendió un psicólogo, me explicó muchas cosas que me sirvieron..."</p>	<p>En el anterior fragmento, el sujeto menciona el grupo al cual pertenece y las ayudas que recibe por ser beneficiaria de la Fundación, así mismo, se evidencia el agradecimiento que tiene por pertenecer a ella.</p> <p>Cuando se habla de ONG´s y de Fundaciones sin ánimo de lucro, Huérfano, Rodríguez, Sierra, & Varela, (2012) mencionan que "varias críticas se hacen al papel que ellas ejercen por su carácter... y por acomodarse a la retirada del estado de su responsabilidad social".</p> <p>A pesar de la veracidad de la afirmación anterior, no es menos cierto que muchas de estas fundaciones, aunque de manera asistencialista, generan mejores opciones de vida para personas en condición de vulnerabilidad, opciones que no tendrían si dependiera únicamente del Estado.</p>
<p>"...es la parte humana, es la calidad con la cual, sin importar de dónde vienes ni quien eres, si tienes o no tienes, por eso te digo, te tratan con amor... porque lo tratan a uno de una manera tan especial, tan humana. Que uno se siente como en casa, con la familia".</p>	<p>En el fragmento anterior el sujeto manifiesta un alto nivel de agrado por la forma en que le tratan en la Fundación.</p> <p>Lo anterior hace parte de uno de los valores institucionales (Fundación María José, 2013), Calidad: Prestamos un servicio basado en un enfoque humanístico.</p> <p>Los valores son fundamentales en el carácter ideológico de la cultura organizacional pues son los que mantienen <i>la forma de ser</i> de la organización.</p>

<p>"...y al llegar allá, comentar esto me está sucediendo... tengo este problema con mi hijo mayor, no sé cómo manejarlo, no sé qué hacer... fue cuando el psicólogo empezó a trabajar esa parte conmigo, la carga emocional que yo tenía era demasiada, fue cuando me aconsejó... y mira que desde que empezó esa terapia con el psicólogo todo cambió, para bien, ahorita las cosas están mejor..."</p> <p>"...no sabía qué hacer, no sabía a quién acudir... yo no sabía que ellos tenían esa parte jurídica... me asesoraron, me mandaron donde un abogado. No me tocó pagar absolutamente nada... el abogado me asesoró, me dijo que tenía que hacer... y mi problema fue resuelto".</p>	<p>En los fragmentos anteriores el sujeto menciona dos ocasiones puntuales en los cuales recibió ayuda de la Fundación.</p> <p>De nuevo el sujeto con sus comentarios respalda lo que la Fundación ha designado como uno de los objetivos que rige su actuar (Fundación María José, 2013): "Crear, gestionar y desarrollar programas de atención integral de psicología, emprendimiento, bienestar, asistencia legal, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros beneficiarios".</p> <p>En este caso a través del apoyo psicológico y el apoyo legal, contribuyen a mejorar la calidad de vida de este beneficiario.</p>
---	--

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"...ellos a veces llaman o como yo estoy yendo a recibir mensualmente mi consulta de psicología, entonces, ahí es donde me entero..."</p> <p>"...ellos tienen su página Web, por el face, entonces uno se entera... o me llaman...he optado por ir. Voy con el médico que es Julián o dudas con Yipsel más que todo. O, con psicología. Me responden al instante... lógicamente que quedo más tranquila".</p>	<p>En el anterior fragmento se explica la comunicación externa de la Fundación.</p> <p>Según (Ritter, 2008) "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos".</p> <p>En este sentido el sujeto manifiesta su aprobación con la comunicación que recibe por parte de la Fundación, tanto la disponibilidad que tiene para consultarla como la respuesta que recibe cuando pregunta directamente.</p>

CATEGORÍA 3: ESTILO DE LIDERAZGO	
FRAGMENTO ENTREVISTA	ANÁLISIS
<p>"No he recibido desplantes o decir que salí aburrída... todas las personas que igual también trabajan con la Fundación, en los eventos que han hecho... puedo decir que todos tienen esa calidad humana... tanto con los niños y con los papás también..."</p> <p>"...por la alegría que ella transmite y la pasión que ella le pone a las cosas... Julián, también, es muy especial... porque, comparándolo con Yipsel son como si fueran casi la misma persona porque ellos son amor, ellos son como familia..."</p> <p>"...personas que te tratan con cariño, con afecto. Y lo mismo también es con la psicóloga... la confianza que hay con ella... ella transmite confianza... ya que es una persona también joven, lo entiende, lo comprende, lo aconseja, le habla..."</p>	<p>El estilo de liderazgo que se evidencia por parte del sujeto en el anterior fragmento es del tipo afiliativo, el cual es descrito por Vásquez, (2006) como el liderazgo donde basan todas sus conductas en la persona.</p> <p>El practicar este estilo de liderazgo con los beneficiarios es apropiado, dado que estas personas debido a la enfermedad presente, están sometidos a una constante situación de estrés y el encontrar un entendimiento que además es profesional apoya a ver la situación de una forma más tranquila y llevadera.</p>
<p>"... las invitaciones con... alegría lo motivan a uno con la misma alegría y uno se emociona y lo único que dicen que van haber sorpresas, va a estar chévere, y eso motiva al niño también a ir..."</p> <p>"... Hay buena organización. En el momento de que uno llega... al momento ha sido buena organización y no he escuchado malos comentarios de otros papás... por mi parte personal y por parte de mi hijo salimos muy contentos..."</p>	<p>De acuerdo a lo mencionado por el sujeto en el fragmento anterior, se identifica de nuevo un estilo de liderazgo afiliativo, igualmente, se evidencia un buen trabajo en equipo por parte de las personas que organizan los eventos.</p> <p>Se evidencia que el bienestar de los niños y sus familias se tiene presente en la organización de eventos lo que es uno de los pilares fundamentales de la Fundación María José.</p>

Anexo 3 Matrices de Análisis Estrategia Metodológica Cartografía

Cartografía 1	
CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>"... básicamente la fundación es un puente donde buscamos como fuente una fortaleza, una sostenibilidad..."</p> <p>"... a través de ese puente que es la organización donde se forman los cimientos, donde tiene una fortaleza, una dureza para construir un mundo pues obviamente lleno de posibilidades y de color... pues lo que se pretende como organización..."</p> <p>"...cuando ya pasan el puente encuentran a la fundación María José que hacen, les hacen ver la vida un poquito más de color, que hay una esperanza, que hay que hay una alegría donde los niños son importantes..."</p> <p>"...lo que hacemos es en ese proceso llenarlo y nutrirlo de lo que queremos como organización..."</p>	<p>En estos fragmentos se evidencia cómo los sujetos se apropia de la razón de ser de la Fundación siendo coherente cuando se plantea que "surge con el fin de proporcionar el apoyo psicológico, social, emocional y espiritual que se requiere, no solamente para el niño sino también para el grupo familiar y su entorno social" (Fundación María José, 2013).</p> <p>También se entiende la ideología pues según lo sustentado por Abravanel (1992) "la ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización".</p> <p>Este fragmento desde la perspectiva de un padrino refleja apropiación de la ideología de la Fundación pues aporta esperanza y les da a los niños un papel protagónico más allá de su enfermedad donde se busca su felicidad, en este sentido y vinculado con las funciones de la cultura resaltando los aportes de Robbins citado por (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) La cultura es un transmisor de sentido de identidad a los miembros de la organización.</p>

<p>"... pasa de un mundo mucho más oscuro, más tenebroso con condiciones más vulnerables, como que trata esa oscuridad de mostrar lo cruda que es la realidad..."</p> <p>"... pasaban de ser tristes o tener una condición difícil los niños a acceder a un ...mundo lleno de felicidad ..."</p> <p>"... no solo es su salud sino su bienestar, su espíritu..."</p> <p>"...sobre todo con esperanza de volver a ver la vida bonita... siendo niños..."</p>	<p>En este Fragmento se ve materializado el significado que tiene para los sujetos la idea de apoyar a los niños enfermos de cáncer, sus familias y su entorno social en la transición que deben vivir a razón del diagnóstico.</p> <p>Al respecto y de acuerdo con (García, 2006) al citar a (Geertz 1973), "parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados".</p> <p>Lo anterior da sentido a la acción individual en relación con el objetivo principal de la Fundación y su ideología.</p>
<p>"...finalmente esa es la transformación, si yo incluyo... una categoría de bienestar, de atención distintas a las que ya tiene a través de su hospital, vamos a lograr conseguir eso..."</p> <p>"...la posibilidad que con un aporte tan pequeño y voluntario siento que a ellos les mejora la vida y con los detallitos que uno les da son súper felices..."</p> <p>"... con el aporte que yo doy, así sea por un niño ellos vienen y ven una vida diferente, colorida..."</p> <p>"...ellos son felices, yo he visto que hay niños allá y que salen contentos, en las reuniones los he visto felices con un detallito, son súper contentos..."</p>	<p>La transformación es entendida como el proceso de cambio que tienen los pacientes y sus familias, se basa en que a pesar de tener esa condición de enfermedad deben buscar un bienestar en el cuál se evidencia que los sujetos interpretan que la acción de la Fundación es promover ese bienestar.</p> <p>Esto es coherente con el objetivo de "Crear, gestionar y desarrollar programas de atención integral de psicología, emprendimiento, bienestar, asistencia legal, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros beneficiarios" (Fundación María José, 2013).</p> <p>Al respecto Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, (2006) mencionan que "la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades".</p>

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>"... un lugar... muy amable, donde tenían ayudas, donde tenían obviamente muchos beneficios y convertirse en un mundo lleno de felicidad pues unos niños mucho más felices y sonrientes y demás..."</p>	<p>La comunicación es entendida por los sujetos como la forma en que se sienten las personas que están relacionadas con la Fundación, lo anterior es válido y evidencia su cultura en el sentido que de la intervención que tienen los sujetos traduce la razón de ser de la misma.</p> <p>De acuerdo a (Brandolini, 2009) "los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores" se resalta que debe ser amable, ayudar a los implicados en el proceso y sobre todo debe promover la felicidad.</p>
<p>"... yo desde afuera de la Fundación, veo que llegan niños con madres desesperadas, inquietas de qué es la enfermedad, de que no tiene una ayuda en ningún otro lado... uno lo ve como que es pasar un puente, o sea ir más allá..."</p> <p>"...está tan débil, tan estresado, tan deprimido... con una sola palabra con un apoyo yo ya salgo a querer vivir la vida, a querer luchar, a querer salir adelante, entonces ya tiene color la vida..."</p>	<p>En este fragmento se nota una comunicación efectiva entre las madres y la Fundación desde la perspectiva de un los sujetos, en el sentido que ellos hacen ver que la Fundación aporta al entendimiento de la enfermedad, al ser una ayuda sin tener que ir a otro lugar, lo que evidencia una comunicación efectiva entre los beneficiarios y la organización.</p> <p>Esto se relaciona en la investigación de la mano a lo planteado por Ritter (2008) quien afirma que "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos" que al mismo tiempo cumple con la misión de la Fundación de "disminuir las condiciones de vulnerabilidad de los niños, niñas y adolescentes diagnosticados de cáncer y su núcleo familiar directo, gestionando y adelantando programas de atención integral en áreas de asistencia psicosocial, soporte y acompañamiento legal" (Fundación María José, 2013).</p>

Cartografía 2

CATEGORÍA 1: IDEOLOGÍA	
FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>"...la alegría, que le tratamos de transmitir a los chiquitines y que les tratamos de robar a ellos... las sonrisas que es el mejor pago que ellos nos dan..."</p> <p>"... enseñarlos de que si tu vas a dar algo de lo con amor y con cariño... es cómo educarlos... si vas a comprar algo, si vas a dar algo preferimos que nos des... una muy buena muñeca como si le estuvieras comprando a tu hijo..."</p>	<p>Estos fragmentos evidencian los valores, las ideas y formas de actuar de la Fundación desde la perspectiva de un voluntario y una beneficiaria, ellos manifiestan que el fin último es proporcionar alegría a los niños diagnosticados con cáncer y sus familias.</p> <p>También muestran que su acción va más allá, que también impacta a los padrinos en el sentido que ellos también son "educados" por la Fundación.</p>
<p>"... lo pinté de negro pero no debí haberlo pintado de negro, nosotros por lo general nunca usamos el color negro en la Fundación... por la parte de luto, usted siempre nos va a ver a nosotros con colores vivos osea usted ... rara vez que nos pongamos una camiseta negra dentro de la Fundación ..."</p> <p>"... se evita el contacto porque se apegan mucho los padrinos entonces en algún momento que los niños ... que el niño llegue a irse entonces imagínate ellos no está preparados para eso ..."</p>	<p>En estos fragmentos además se hace evidente el alto impacto que tienen los símbolos en el desarrollo de las actividades de la Fundación por ejemplo cuando menciona que evitan usar el color negro en la Fundación porque su significado social es luto y que esto puede impactar a los beneficiarios.</p> <p>Todo lo anterior es ideológico en el sentido que menciona Abravanel (1992) "cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización".</p>

<p>"...en el caso del cisne es llegar a que sean esa luz ese signo de alegre, ese signo de contento, de belleza por que se vuelven o sea aparte de que ellos cambian mejoran esa calidad de persona, cambian también a los papás y todo su entorno..."</p> <p>"... lo que en parte la Fundación ha aportado... esa felicidad..."</p> <p>"... para mi hogar, para mi vida, para mi hijo también sí, yo creo que está plasmado en la alegría del niño en la sonrisa del niño ..."</p> <p>"...el verde de esperaza no! Porque en ese sentido ellos al igual que los papás no pierden las esperanzas..."</p>	<p>Estos fragmentos evidencian alto compromiso con la obra de la Fundación.</p> <p>Abravanel (1992) plantea que la ideología tiene dos dimensiones, la fundamental (lo que debería ser) y la operacional (lo que es).</p> <p>En este discurso se puede ver que cada detalle tiene significado para los sujetos reconociendo a la Fundación como un lugar de transformación y de apoyo.</p> <p>En la representación gráfica realizada se visualizó también el agradecimiento por parte de los sujetos hacia la Fundación.</p>
<p>"... yo he visto también cuando dice él que educar yo lo tomo en ese sentido de que hay papás que también se aprovechan de la situación de estos niños... sólo quieren recibir y recibir..."</p> <p>"...pues yo digo que si María José pudiera dar más sería maravilloso... si ustedes pudieran dar más... "</p> <p>"...eso es lo que pasa y ¡uy! es que lo he visto con papás que van y mendigando..."</p>	<p>Se hace evidente la problemática a la que se ven expuestas todas las entidades como María José en el sentido que algunas personas buscan tener un beneficio particular y económico más allá del interés real del tratamiento.</p> <p>Lo anterior también fue evidente en el estudio realizado por Huérfano, Rodríguez, Sierra, & Varela, (2012) quienes mencionan refiriéndose a las ONG que "varias críticas se hacen al papel que ellas ejercen por su carácter... y por acomodarse a la retirada del estado de su responsabilidad social".</p> <p>Siguiendo esta línea, es válido mencionar que al tratar de suplir el papel de que se ha retirado el Estado también llegan a incurrir en un asistencialismo que no siempre es bien empleado por los beneficiarios.</p>

CATEGORÍA 2: COMUNICACIÓN	
FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>"...de que no están solos y de educarlos...es también dar amor, cómo educar... cómo dar amor a sus hijos en el sentido de no solo quiero a mi hijo sino cómo en el procedimiento que están viviendo..."</p> <p>"...no tienen contacto porque anteriormente tenían contacto y se prestaba... se aprovechan de la situación... ¡ay! como usted es el padrino... imagínese que mi hijo quiere yo no sé qué más vainas..."</p> <p>"...es más duro que se encariñen con alguien que no es de la familia ni nada, pues yo digo que en ese sentido, es mejor que uno no conozca al compadre o a la comadre ..."</p>	<p>En estos Fragmentos se evidencia cómo se vive la comunicación con los beneficiarios, en este sentido, es de resaltar que la comunicación la entienden como un proceso de enseñanza.</p> <p>Esto evidencia que en algún momento algunos padres creían que los padrinos estaban en la obligación de otorgarles beneficios materiales adicionales, lo que generó que se rompiera como política de la Fundación la comunicación directa entre padres y padrinos.</p>
<p>"...yo no sé, no me acordé de la pregunta pero yo pinté el teléfono... en el equipo de trabajo hay una mala comunicación, total..."</p> <p>"...Sí, el teléfono roto, es que acá está el rayito de que está roto, no quedó tan bien, ahí está pailas murió ...en ciertas cosas no, en lo que te comentaba ..."</p>	<p>En cuanto a comunicación interna estos dos fragmentos hacen evidente una problemática de la organización pues el sujeto la dibuja como "rota" al profundizar en este término se manifestó que las instrucciones internas no son claras, se dan muchas cosas por sentado y eso produce confusiones por el manejo que se le da a la información.</p> <p>Lo anterior va en contravía de lo expuesto por (Brandolini, 2009) quien define la información como "un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado"; lo que permite concluir que al no tener clara y organizada la información se evidencian problemas de comunicación.</p>
<p>"...yo vi en la página que habían firmado un acuerdo o algo así..."</p> <p>"...la demora fue montar el aviso, el</p>	<p>Siguiendo el enfoque de Ritter, (2008) quien afirma que "la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas</p>

<p>afiche... los que quieren estar de primeros y en todo... enviando correos preguntando por el viaje...”</p>	<p>y de sentimientos” Estos fragmentos evidencian que la comunicación externa de la Fundación es efectiva pues los padres y en general los beneficiarios se mantienen al tanto de las novedades, a través de la página de Internet.</p>
---	---

CATEGORÍA 3: ESTILO DE LIDERAZGO	
FRAGMENTO	ANÁLISIS
<p>"... eso no se lo vayan a mostrar a nadie...así sea voluntario me echan...usted fue por María José o por sanar ... "</p>	<p>En estos fragmentos se evidencia que el estilo de liderazgo de la Fundación hacia sus voluntarios, se interpreta como coercitivo, en el sentido que se caracteriza por el acatamiento inmediato de órdenes que se imponen desde sus líderes, (Vásquez, 2006)</p>

