

**EL TEJIDO AFECTIVO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DEL PROGRAMA “CASA DEL JOVEN”**

**JESÚS EDUARDO CAMACHO MORA  
SANTIAGO RODRÍGUEZ GONZALEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO**

**Asesor: PS. GILBERTO CARVAJAL GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**San Juan de Pasto**

**2004**

**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN	5
Abstract	6
INTRODUCCIÓN	7
Planteamiento del Problema	8
Formulación del Problema	10
Sistematización del Problema	10
Justificación	11
Objetivos	13
General	13
Específicos	13
MARCO TEORICO	15
Psicología Humanista	15
Factor Humano en las Organizaciones	23
Organización	28
El Ser humano Afectivo en las Organizaciones	34
Tejido Afectivo	36
MARCO CONCEPTUAL	41
MARCO CONTEXTUAL	44
METODO	50
Paradigma de Investigación	50
Enfoque de la Investigación	50
Método particular de Investigación	51
Enfoque Psicológico	52

Áreas de la Psicología	52
Instrumentos de Recolección de información	53
Unidad de Análisis	55
Unidad de Trabajo	55
Procedimiento	55
Plan de Análisis	55
Validación de Resultados	57
RESULTADOS	58
Análisis	74
Discusión	79
Sugerencias	86
REFERENCIAS	89
Anexos	92

**LISTA DE ANEXOS**

<u>Anexo A</u> Tejido Afectivo	92
<u>Anexo B</u> Evolución del Tejido Afectivo en la Estructura Organizacional	93
<u>Anexo C</u> Organigrama “Casa del Joven”	94
<u>Anexo D</u> Plano “Casa del Joven”	95
<u>Anexo E</u> Descripción del Actor Social	96
<u>Anexo F</u> Historia de vida profesional	99
<u>Anexo G</u> Entrevista	100
<u>Anexo H</u> Tabla de Categorización y Codificación	106
<u>Anexo I</u> Tablas de Categorías	109

## RESUMEN

En la presente investigación se plantea el estudio de la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”; tejido que a lo largo de su proceso de construcción, se ha visto afectado por dos épocas o periodos, y es así, como de acuerdo a la información obtenida a través de los 8 informantes clave, en la segunda época, esta red afectiva sufre una transformación, incidiendo negativamente sobre cada uno de los miembros del grupo de trabajo, afectando incluso, algunos procesos de orden organizacional.

En el marco teórico se abordan temáticas como el crecimiento personal, la organización, el tejido afectivo y el ser humano afectivo en la organización. En el marco conceptual, se hace referencia a algunos términos y siglas utilizados en el desarrollo de la presente investigación. El marco contextual hace referencia a algunos aspectos históricos de la organización, su misión y visión, así como el organigrama y funciones de los miembros que conforman el Programa “Casa del Joven”.

La investigación se abordó desde un paradigma cualitativo; utilizando la entrevista no estructurada e historias de vida profesional, para la recolección de la información, la cual fue sistematizada por categorías, subcategorías e indicadores, para posteriormente ser analizada y así obtener los resultados con los que se respondió a los objetivos de la misma.

### **Abstract**

This investigation regarding to the study of affective development evolution in the organizational structure of “youth houses”; while the development has been built up, the development itself has been affected by two periods, according to the information which was obtained by the eight participants, in the second period, this affective network goes through a transformation, which incises in a negative way over each member of the work group, it also affects some processes such as organizational methods.

The theoretical framework refers to several themes such as personal growth, organization, affective development and affective human nature in the organization. The conceptual framework, regards to some terms and signs which are used in order to develop this investigation. The contextual framework refers to historical aspects of the organization, its mission and vision, the organizational structure and the functions of the members who gather the “youth houses” program as well.

This investigation goes through a qualitative paradigm; by using the interview which has not been structured and professional life stories, in order to collect information, which was then systematized by categories, subcategories and pointers, to be analyzed afterwards in order to obtain the results which were used to answer the objectives of the investigation itself.

## **EL TEJIDO AFECTIVO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA “CASA DEL JOVEN”**

El tejido afectivo es un tema que no ha sido muy estudiado y mucho menos en el ámbito organizacional, es por esta razón que en la presente investigación se aborda el tema del tejido afectivo en las organizaciones; siendo el tejido afectivo el principal componente en las relaciones interpersonales y las personas el principal componente de una organización, y cómo la mezcla de estos dos componentes marcan en alguna medida el nivel de desarrollo de una institución.

En ésta investigación se abordaron temáticas referentes al crecimiento personal, la organización el tejido afectivo y el ser humano afectivo en la organización, así mismo se plantearon unos objetivos a través de los cuales se buscó responder y aportar a la temática estudiada; resaltando la importancia que tiene la afectividad en el ser humano, y cómo, la constante construcción del tejido afectivo afecta en el desarrollo de sus actividades.

La presente, fue desarrollada desde el paradigma cualitativo de la investigación, tomando el enfoque histórico-hermenéutico y utilizando como método particular el etnográfico. Este estudio estuvo enmarcado dentro de la psicología humanista, enfoque que ve al ser humano como un ser potencial y automotivado, lleno de capacidades y que se proyecta hacia su desarrollo teniendo en cuenta sus valores, sentimientos y aspiraciones.

### **Planteamiento del problema**

Dentro de la mayoría de organizaciones se presentan tanto avenencias como conflictos entre algunos de sus trabajadores; en ciertos casos éstos conflictos son asumidos como rivalidades entre dependencias de la misma, situación que suele ser tenida en cuenta por la organización, solamente cuando empieza a afectar las utilidades de ésta. Un conflicto se concibe como el producto de una situación vivida como tal, es decir, es el resultado de la significación de un acontecimiento (Schvarstein, 1997).

Evidencia de éste fenómeno, fue la experiencia vivida por el practicante de Psicología de la Universidad de Nariño Jesús Camacho, en el Programa Casa del Joven de la Corporación Centro Comunitario la Rosa, quien a lo largo de su práctica identificó algunas fortalezas y debilidades respecto a las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la institución (administrativos, instructores y personal de servicios generales), las cuales están ligadas directamente al tejido afectivo, detectándose conflictos entre algunos instructores de talleres, personal de servicios generales y cuerpo administrativo de la institución. Algunos de estos conflictos eran comentados al psicólogo practicante, como por ejemplo: malestar de los instructores y personal de servicios generales ante las nuevas disposiciones impuestas por la coordinadora del programa, referentes a la elaboración de los planes de trabajo mensuales de cada taller, ya que estos exigían una información minuciosa de los costos, actividades, objetivos y duración de cada proceso, y de acuerdo a testimonios de ellos mismos, se sentían controlados o vigilados en su trabajo; de igual manera, no les gustaba escribir un informe en detalle de su programa



de actividades ya que esto no tuvieron que hacerlo durante la administración anterior; otras de las demandas presentadas tanto por el personal de servicios generales como instructores de talleres, es la exclusión en la toma de decisiones, de las cuales eran informados posteriormente. Los conflictos anteriormente mencionados, son solo algunos ejemplos de toda una gama de antecedentes, que poco a poco, se han ido constituyendo en factores que, de alguna manera afectan o inciden en la continua construcción del tejido afectivo al interior del Programa “Casa del Joven”.

Este cúmulo de desacuerdos inciden negativamente en la construcción del tejido afectivo, entendido como una red construida a partir de las diversas relaciones interpersonales y manifestaciones de afecto entre los miembros pertenecientes al Programa “Casa del Joven”; problemática que influye a nivel personal, trascendiendo al campo laboral y afectando, finalmente, a la organización en la consecución de su misión, desencadenando una crisis que resquebraje la estructura de la misma.

No obstante, al ser un conflicto el resultante de una significación, las problemáticas anteriormente mencionadas, no representaron el mismo nivel de dificultad o sentimiento de incomodidad para todos los miembros de la organización, puesto que, lo que por algunos fue asumido como un problema, para otros significó el normal desarrollo de sus actividades, como por ejemplo: los llamados para *reuniones exclusivas con los profesionales*, desarrolladas con Trabajadoras Sociales y Psicólogos, se constituyó en una situación asumida con total naturalidad por estos, y generadora de malestar para los instructores y

personal de servicios generales, dado que estos últimos manifestaron sentirse discriminados.

Cabe anotar que en las relaciones interpersonales también se identificaron algunas fortalezas, como por ejemplo, la buena construcción del tejido afectivo al interior del grupo de instructores y personal de servicios generales, evidenciado en la cordialidad y respeto entre estos, situación que genera un ambiente laboral agradable, dando pie a la realización de diversas actividades tanto laborales como extralaborales, buscando un ambiente de integración.

Así pues, durante el desarrollo de éste trabajo de investigación, se buscó, además de identificar cuál ha sido el proceso evolutivo del tejido afectivo, evidenciar las fortalezas y debilidades dentro de la organización; cómo se ve afectada por una mala construcción del tejido y cómo se puede ver beneficiada ante una buena construcción; entendiendo que el tejido afectivo se encuentra en permanente transformación como resultado de una dinámica constante.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo ha evolucionado el tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, durante el transcurso de su vida institucional?

### **Sistematización del Problema**

¿Cómo han sido las relaciones afectivas entre los miembros pertenecientes al Programa “Casa del Joven”?

¿Cómo es el tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”?

¿Cómo son las relaciones interpersonales en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, teniendo en cuenta el tejido afectivo?

¿Cómo fueron las relaciones interpersonales en la estructura organizacional, teniendo en cuenta el tejido afectivo?

¿Cómo ha influido el tejido afectivo en la dinámica organizacional administrativa del programa?

¿Cómo han sido las relaciones de poder a través del tejido afectivo?

¿A partir del tejido afectivo, cómo ha sido el sentido de pertenencia del personal hacia la institución?

### **Justificación**

El Programa “Casa del Joven” es una entidad que a través de 10 años de existencia *hasta la fecha de realización de la presente investigación*, ha venido ocupándose de la educación, instrucción y orientación de jóvenes adolescentes, mediante la capacitación pre-laboral en talleres ocupacionales en varias especialidades, proporcionándoles con ésta actividad, un futuro próspero en la búsqueda de calidad humana y técnica para sí mismos y para los demás. (PAI Casa del Joven, 2001).

Teniendo en cuenta la labor desempeñada por el Programa “Casa del Joven”, es de importancia destacar la necesidad de realizar la presente investigación referente a la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, puesto que, del desempeño de ésta dinámica organizativa depende, en parte, el cumplimiento de su misión y en general todo su desarrollo; tarea que sin duda aportará argumentos al estudio psicológico del tejido afectivo en el marco de la organización desde el enfoque de la Psicología Humanista, debido a que en muy pocas ocasiones se tiene en cuenta el afecto en las relaciones interpersonales dentro de las

organizaciones, prueba de ello, es el escaso número de investigaciones que sirven de sustento teórico a ésta temática; como también aportes a las áreas social y organizacional de la Psicología, al igual que conocimientos en el análisis de éste tipo de organizaciones donde hasta el momento son escasos los estudios.

Así mismo, éste estudio investigativo en el Programa “Casa del Joven”, está enfocado al aprovechamiento del mismo como un modelo guía en lo referente al análisis y evaluación psicológico-organizacional de instituciones, para generar y asesorar en el futuro investigaciones que conlleven al logro de objetivos que vayan en beneficio de las mismas.

Es importante mencionar el interés de los investigadores por explorar la afectividad del ser humano en general, y en particular de aquellos que integran el Programa “Casa del Joven”, sus formas de organización y la evolución del tejido afectivo desde el origen de la entidad y a lo largo de la trayectoria de la misma, esto con el ánimo de contribuir a la consecución de los objetivos propuestos en la búsqueda del éxito común; teniendo en cuenta que toda investigación implica una adquisición de nuevas y variadas experiencias, que aportarán a la unidad de análisis, así como a la Psicología, y además, enriquecen y motivan a los investigadores; situación para la cual ésta investigación no es la excepción, considerando que sus resultados serán valiosos.

Esta investigación de igual manera se constituye en una respuesta a lo planteado por Bugental (1996), quien afirma que la Psicología Humanista necesita urgentemente que se le preste atención al desarrollo de sus métodos y

criterios, a fin de que la generalidad y precisión de sus hipótesis puedan demostrarse y ponerse en práctica.

Otro aspecto que vale la pena destacar, es que, ésta investigación se articula con algunos procesos llevados a cabo en la práctica profesional de uno de los investigadores, puesto que la problemática fue detectada al finalizar dicha etapa, contribuyendo así a la consecución de algunos objetivos planteados por el Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño, en el sentido de aportar a los lugares de práctica no sólo con las labores desarrolladas por los estudiantes durante su paso por ellos, sino también con los trabajos de investigación, lo cual contribuye a mejorar la proyección social del Departamento y de la Universidad ante la comunidad, aspecto fundamental dentro de la visión de estos entes.

### **Objetivos**

#### **General**

Comprender la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, durante el transcurso de su vida institucional.

#### **Específicos**

Identificar cómo han sido las relaciones afectivas entre los miembros pertenecientes al Programa “Casa del Joven”.

Identificar cómo fueron y como son las relaciones interpersonales en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, teniendo en cuenta el tejido afectivo.

Identificar como han sido las relaciones de poder en la institución a través del tejido afectivo.

Identificar a partir del tejido afectivo, cómo ha sido el sentido de pertenencia del personal hacia la institución.

Analizar la dinámica del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”.

Determinar cómo ha influido el tejido afectivo en la dinámica organizacional administrativa del Programa.

Explicar algunos de los efectos del tejido afectivo en el transcurso organizacional de “Casa del Joven”.

## MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de exponer una argumentación teórica que respalde el presente proceso investigativo, en el marco teórico que se plantea, se abordan temáticas referentes a *Psicología Humanista*, *El factor Humano en la Organización*, *La Organización* y *El Ser Humano Afectivo en la Organización*; todo con el fin de explorar y fundamentar el tema a estudiar, para lograr iluminar los resultados que se encuentren.

### Psicología Humanista

La Psicología Humanista se fundamenta principalmente en una concepción positiva y optimista de la especie humana, aunque no desconoce los problemas y obstáculos que se le presentan al ser humano durante su desarrollo. Uno de sus postulados más importantes, y talvez el principal, es el que se refiere, a que el ser humano posee una dirección interna, como una especie de fuerza que funciona *de adentro hacia fuera*, según su experiencia subjetiva de la realidad. La dirección interna es la fuerza que impulsa al ser humano a crecer y desarrollarse, según su particular manera de pensar, sentir y actuar; sin embargo, ésta capacidad se ve truncada, en la medida en que el individuo conviva con personas que lo rechacen o en una sociedad que intente obligarlo a ser algo que él no desea ser, siendo en éste aspecto donde la Psicología Humanista reconoce que también hay factores ambientales que condicionan el desarrollo del ser humano (Lahey, 1999).

La Psicología Humanista tiene en cuenta dentro de su fundamentación el autoconcepto del ser humano (entendido como el conocimiento de las propias capacidades, potencialidades y limitaciones de cada ser humano), como

también su tendencia hacia la autorrealización (entendida como la plenitud definitiva del desarrollo y crecimiento personal) (Lahey, 1999).

La Psicología Humanista tiene como objetivo describir al ser humano en su experiencia de estar vivo; sus sentimientos, pensamientos y acciones, como también su crecimiento, evolución y declive, su interacción con el ambiente y medio social que lo circunda; sin dejar a un lado aquí la variedad de experiencias posibles para él y en general su ubicación precisa en el universo (Bugental, 1996).

El interés de la Psicología Humanista son los aspectos cotidianos de la vida, tales como, amor, dolor, voluntad, temor, esperanza y demás aspectos vivenciales humanos; dedicándose no sólo a describir la experiencia humana, sino que profundiza en la misma, preguntándose cómo puede extenderse, enriquecerse o hacerse mas significativa. De ésta manera la Psicología Humanista trabaja por el crecimiento personal y la plena evolución de las potencialidades del individuo, reconociendo al ser humano un como sujeto inmerso en su propia vida, el cual, actúa en el mundo, efectuando cambios en sí mismo y a los que le rodean (Bugental, 1996)

La Psicología Humanista reconoce la reactividad del ser humano, pero explica que es la característica menos distintiva de la experiencia humana; argumenta que el ser humano tiende a buscar formas que lo distinguen de los objetos, de los animales inferiores y de sus semejantes; como el pensamiento conceptual, experiencia, imaginación, comunicación, invención y descubrimiento, preocupación por lo místico, creación artística, entre otras; así éste enfoque de la psicología tiene en cuenta todas éstas potencialidades del



ser humano, un ser que evoluciona y cambia constantemente, puesto que se encuentra en una etapa temprana del desarrollo de sus propias posibilidades. (Bugental, 1996)

La Psicología Humanista estudia problemas naturalistas y lo hace por lo general en lenguaje ordinario, y cuyos resultados son de aplicación inmediata, creando una relación mas cercana y vivencial con la sociedad, la cual está ligada por naturaleza al desarrollo del ser humano. (Bugental, 1996).

Así pues, en la reflexión sobre la Psicología del hombre se deben tener en cuenta varias características, como son: a) *la vivencia subjetiva*, el hombre percibe y vive el mundo externo de acuerdo a su realidad personal y particular; b) *el yo o si mismo*, el hombre posee un núcleo central que parece ser el origen, portador y regulador de los estados y procesos de la persona; c) *la tendencia hacia la autorrealización*, el ser humano está impulsado por una tendencia hacia un proceso reorganizador y reestructurador, que en ausencia de factores perturbadores graves, éste proceso se orientará en el sentido de la madurez y del funcionamiento adecuado, es decir en el sentido de la conducta racional y social subjetivamente satisfactoria y objetivamente eficaz; d) *la capacidad de conciencia y simbolización*, el hombre posee la capacidad de distinguirse a si mismo del mundo exterior, le posibilita vivir en un tiempo pasado o futuro, hacer planes, utilizar símbolos y abstracciones, verse a si mismo como lo ven los demás, amarlos y tener empatía con ellos, poseer sensibilidad ética, ver la verdad, crear la belleza, dedicarse a un ideal y quizá morir por él; realizar éstas posibilidades es ser persona; e) *la capacidad de libertad y elección*, el hombre posee la capacidad para elegir las posibilidades u opciones de acción que la

vida le presenta; si su educación, cultura y experiencia son mas amplias, tendrá mas libertad y su acción posible será mas libre; f) *la capacidad de crear*, posee ésta capacidad como una dotación, la cual es de carácter novedoso y original, puede ser mas o menos extraordinaria, y de alguna manera con su aporte enriquece a la sociedad y a la cultura (Martínez, 1996).

La subjetividad de la persona, incluye las emociones, puntos de vista y sentimientos de la misma; los cuales son muy particulares y característicos de su propia personalidad; situación ésta que constituye el sí mismo, la identidad y la estima. Según Martínez (1996) “El hombre muestra capacidad, y también deseo, de desarrollar sus potencialidades” (Martínez, 1996, p.73); de ésta manera es impulsado por las mismas, a su particular y auténtica autorrealización, y a una experiencia madura que lo va a satisfacer interna y externamente en los diferentes ámbitos del mundo social en el cual se desarrolla (Martínez, 1996). Además, está capacitado para que pueda distinguirse a si mismo dentro del ambiente en el que se desenvuelve, logrando formularse sueños y expectativas para su futuro, puesto que utiliza símbolos y abstracciones; además de proyectarse como una persona coherente y auténtica en su lenguaje y sus acciones con sus semejantes (Rogers, 1984).

También, el ser humano llega a ser persona en la búsqueda de lograr su libertad, que se hace posible cuando accede a un estado de apertura frente a sí mismo y hacia los demás, asequible, si ha sido invadido por un conocimiento de las necesidades que constituyen en si, su misma vida; esa vigencia de potenciarse y proyectarse en la búsqueda de un proceso de liberación que hace parte de él mismo y que crece a medida que la persona asume una apertura

frente a sus vivencias, aceptándolas y tomando todo lo que le sea útil de aquella o aquellas situaciones a las que se expone o está expuesto; momento en el cual el ser humano crea, aprovechando esa capacidad creadora que aquí se desarrolla frente a la relación con el otro, y que por consiguiente, lo que crea, es la empatía (entendida como la capacidad de entablar una buena relación) con los demás; obra capaz de percibir y encontrar lo humano de la otra persona o personas con las que se relacione e interactúe; puesto que ésta creatividad nace de un proceso formador humano, que se profundiza en algunas personas más que en otras, pero que todas son capaces de potenciarlo igualmente (Martínez, 1997).

Según Maslow (1997), la creatividad del ser humano debe tener una utilidad social, debe ser nueva o nunca antes pensada, permitiendo el desarrollo de las potencialidades del sujeto. De ésta manera entonces, cuando toda la serie de potencialidades o una potencialidad se bloquea, se convierte en una necesidad no satisfecha y es en éste momento donde se produce una brecha o corte en la vivencia *normal* de la persona (Martínez, 1997).

A propósito de necesidades humanas, se debe aclarar que estas no sólo se las puede catalogar como carencias, puesto que también se las concibe como potencialidades; las necesidades tanto como carencia como potencia, son todo aquello que es indispensable para garantizar la existencia del ser, para que éste siga teniendo vigencia (G. Carvajal, comunicación personal 4 de noviembre de 2003); en algunos casos, las necesidades se remiten puramente a la *falta* de algo dentro del plano fisiológico; éstas motivan y movilizan a las personas para su respectiva satisfacción, convirtiéndose así, en potencialidades; ahora bien, si

se comprenden las necesidades humanas como carencias y potencias, se comprende al ser humano en razón de éstas mismas así entendidas; aceptando ésta visión, en ningún momento se tratará de reducir al ser humano a un nivel donde se hable de que su existencia es cerrada o que no posee las facultades y características necesarias para su propia autorrealización. Las necesidades entendidas desde éste punto de vista, jamás se van a satisfacer y colmar, mas aún, tampoco es la finalidad de la existencia humana, puesto que, como siempre están en movimiento infinito, quizás lo más adecuado sea vivir y realizar al máximo las necesidades de una manera profunda y cada vez nueva (Max Neff, 1986).

De otro lado, el ambiente o medio en el cual el ser humano se desarrolla, es primordial en la medida en que éste, no sólo le posibilite las oportunidades de satisfacer sus variadas necesidades, sino, que es de importancia observar el grado de represión, tolerancia, estimulación o motivación frente a éstas mismas posibilidades, para que sean aprovechadas y asimiladas por todas las personas o grupos de personas que lo conforman. Entonces, ésta dinámica es desarrollada bajo la utilización de dos alternativas, cada una de ellas compuesta por sus respectivas características; en primer lugar está la linealidad, la que está alejada de la preocupación por la persona, debido a que su foco de atención se remite a la pobreza (entendida como la carencia de lo necesario para subsistir) observada, su trabajo es netamente asistencial (brindando alimentos, medicinas, asistencia psicosocial, entre otros elementos que se necesiten en ese instante) y de momento, aquí las necesidades son tomadas como carencias exclusivamente, y los satisfactores son ajenos al medio, es

decir que los elementos aquí brindados no son de fácil consecución para los momentáneos beneficiarios, además no se enseña al grupo a buscar solución o formas autónomas de satisfacción de las necesidades; la otra alternativa es la sistémica, en la cual los satisfactores hacen parte del medio y viven una interrelación recíproca con todos los miembros del mismo; en ésta estrategia, las necesidades son entendidas como carencias y potencias, lo que contribuye a desestabilizar la pobreza, por el contrario ésta dinámica busca enseñar al grupo a desarrollar sus potencialidades a través de la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades. De ésta manera, también se puede argumentar que desde el punto de vista en que se entiendan las necesidades, al igual que los atributos y el rol que se otorgue a los satisfactores, se podrá determinar una estrategia de desarrollo que verdaderamente vaya a impulsar la autorrealización de la persona y de todos los seres humanos que constituyen el grupo (Max Neff, 1986).

Teniendo en cuenta lo anterior, es factible mencionar la eficiencia como una conceptualización que se la relaciona en primer lugar, con las estrategias para solventar las necesidades en el análisis lógico, para conocer si realmente las actividades y procesos implementados son eficientes y si de verdad, la continuación de los mismos va a generar resultados positivos. Desde ésta perspectiva, la eficiencia deberá cubrir, por así decirlo, todo el manejo dinámico de la implantación de las estrategias relacionadas con: necesidad – satisfactor; sin embargo, el control y evaluación de la eficiencia sería aún más directo y auténtico en la reflexión y pregunta misma: ¿verdaderamente el ser humano, o grupo humano, se encuentra o queda satisfecho, después de una eficiente labor

desarrollada, no sólo por obtener un satisfactor sino por todo el conjunto de satisfactores, que trabajen en equipo e interdisciplinariamente?; entonces, así, se estaría calificando el grado de eficiencia real al que debe conducir éste proceso, cuya finalidad es el desarrollo del ser humano, en pro de la satisfacción constante de sus necesidades entendidas obviamente como carencias y potencialidades (Max Neff, 1986).

Según Rogers (1997), la eficiencia ha sido asociada a la productividad, al extremo de argumentar que un ser humano es eficiente, si realmente produce capital y bienes económicos, olvidando por completo al ser humano eficiente con toda su capacidad, creatividad y libertad; a esa persona que ha sobrepasado aquellas necesidades básicas de subsistencia, y que está en continuo crecimiento.

Al analizar dichas argumentaciones, es conveniente abordar la temática de la globalización en la cual están inmersas; ya que el desarrollo de éste fenómeno arrasa con la concepción de un ser humano lleno de potencialidades, con alta motivación, en continuo cambio y crecimiento, olvidando que es un ser que necesita satisfacción a plenitud, y que si es concebido únicamente como una máquina que produce y cuyo producto y su oferta, al igual que su competencia en el mercado, es lo que interesa realmente; entonces, será absurdo admitir que la *eficiencia* en la *productividad* junto con la incorporación de tecnología de punta y la desmedida adquisición de artefactos utilizados por los países industrializados, y en general todo el reduccionismo y explotación de la persona a lo que ha llevado la globalización, sea, de verdad, un beneficio en procura del desarrollo humano pleno. De ninguna manera se está rechazando

el desarrollo económico, tampoco la obtención de bienes y servicios, lo realmente importante, es que las necesidades humanas comiencen a realizarse desde el proceso de satisfacción de las mismas; de ésta manera, la propia realización de las necesidades, no es el objetivo, sino que es el factor que impulsa el desarrollo mismo; claro está, que esto se lleva a cabo si la estrategia de desarrollo estimula constantemente la creación o generación de satisfactores dinámicos y recíprocos; solo así se logra un progreso sano, autodependiente y de participación, creando un sistema donde el crecimiento económico, la solidaridad, el crecimiento de toda la persona y de las demás, realmente se reconcilien (Max Neff, 1986).

Es claro que todo éste fenómeno implica, indiscutiblemente, la constitución de una organización, ya que sin el establecimiento de una secuencia ordenada de pasos o fases, verdaderamente el proceso no generará resultados positivos; y es contundente e importante pensar sobre el papel que ejerce el ser humano en éste tipo de organización y en toda organización en general, puesto que la persona vive en organizaciones, trabaja en las mismas, juega, se educa, y se cura en las mismas; igualmente, la persona, practica en ellas sus creencias religiosas, como también, accede a la cultura, todo esto enmarcando en la dupla necesidad-satisfactor (Schvarstein, 1997).

### **El Factor Humano en las Organizaciones**

Según Velásquez y Álvarez (1996), en la era industrial se consideraba que los recursos fundamentales para el óptimo desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología; desde éste punto de vista, la institución se preocupaba únicamente por obtener utilidades a través de la más eficiente

utilización de éstos. Hoy en día, ésta perspectiva ha cambiado y se reconoce que los recursos están integrados y relacionados con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar. Es así como las organizaciones reconocen que para subsistir y desarrollarse deben *revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran*, lo cual permitirá construir organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino inteligentes; dando pie al aprendizaje y la renovación, haciendo posible el desarrollo integral de la sociedad.

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido investigado a partir de la segunda década de éste siglo, comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa planteado por Fayol, 1949 y Weber, 1930; pasando, luego, al análisis realizado por Mayo, 1945 y Lewin, 1947, de los grupos dentro de las organizaciones, donde se hacen estudios sobre su comportamiento sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría Z y en los conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y como ésta afecta al medio en donde se desenvuelve (Velásquez y Alvarez, 1996).

Es así como, poco a poco, se han identificado y analizado algunas variables que han ayudado a determinar que el recurso humano sea un factor estratégico para el desarrollo, de la organización. Considérese aquí algunas concepciones



que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de la organización; concepciones que abordan los aspectos racionales e irracionales del individuo.

Según Velásquez y Álvarez (1996), E. Schein, en 1978 identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones, a saber:

1. Concepto del hombre *racional-económico*. Las teorías representativas de éste modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto éstos son controlados por las empresas quienes a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En ésta concepción los sentimientos del ser humano son irracionales, por lo tanto, tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo.

2. Concepción basada en el *hombre social*. Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las personas intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste, no es una

respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece, proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.

3. Concepción basada en *el hombre que se autorrealiza*. Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

4. Concepción basada en *el hombre complejo*. Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explican por sí solas el comportamiento complejo y simple a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la

organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

Esta última concepción, implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres. Y es precisamente aquí donde podría hacerse un alto para plantear las interrogantes que nos ocupan ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano? y ¿cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?. En primer término se puede decir que, efectivamente la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas.

Teniendo en cuenta la misión de la organización casa del joven, se puede decir que las personas vinculadas o que laboran en esta organización, son descritas dentro de las concepciones dos y tres, el *hombre social* y el *hombre que se autorrealiza*; sin embargo a través del proceso investigativo se puede encontrar en cual de las cuatro concepciones están realmente enmarcadas.

## Organización

Para efecto del transcurso teórico, se hace necesario definir lo que es una organización.

Según Loaiza y Ortiz (1999), la organización se la puede definir como “el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse; definir y delegar obligaciones y la autoridad, y establecer relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas de modo mas efectivo”. De igual manera, se puede decir que la organización consta de la búsqueda de recursos necesarios, para determinar el grado de eficacia y rentabilidad así como su capacidad de adaptación al medio.

Según Etzioni, “nuestra sociedad es una sociedad de la organización. Nacimos en organizaciones, fuimos educados por organizaciones y la mayoría de nosotros consagramos una mayor parte de nuestra existencia a trabajar para organizaciones. Gran parte de nuestro tiempo libre lo pasamos gastando dinero, jugando y rezando en el seno de organizaciones. La mayoría de nosotros moriremos en una organización y cuando nos entierren, la mas grande de las organizaciones *-el estado-* deberá expedir un permiso oficial (Etzioni, citado por Loaiza y Ortiz, 1999, p.4).

Según Schultz (1993), las organizaciones se deben entender desde dos perspectivas, la de la teoría clásica y la de la teoría contemporánea así: para la clásica, son un mecanismo de funcionamiento automático, que no se ve influido por quienes pertenecen a éstas, dando la mayor importancia a la institución como tal, sin tener en cuenta al individuo; para la contemporánea, la organización se preocupa, principalmente, por las personas que la integran; es

decir, se proyecta como el resultado de cada uno de sus elementos. Esto no quiere decir que ésta teoría descuide las características y exigencias de la organización; así, la teoría de McGregor y otros autores, afirman que la organización debe reducir al máximo la dependencia, la subordinación y la sumisión de sus integrantes, para aprovechar al máximo la capacidad humana. Siendo así como se responde al sector laboral en su intención de tener la oportunidad de participar en la creación de las políticas internas de la empresa, dejando de obedecer a las órdenes ciegamente y en muchas ocasiones con rebeldía.

Finalmente, luego de revisar las diferentes definiciones, se puede decir que la organización presenta tres rasgos o aspectos muy importantes como lo son, la *composición* la cual hace referencia a quienes las integran y actúan en ellas, convirtiéndola en una entidad social, donde cada institución tiene su propia división de funciones y coordinación de acciones; la *orientación*, ésta hace referencia a los objetivos planteados por cada organización y los procesos que seguirá para el logro de los mismos; la *permanencia temporal*, haciendo referencia al tiempo de vida de cada organización (Guillén y Guil, 2000).

Las organizaciones laborales ejercen un papel importante en cada persona que hace parte de ellas, puesto que, inciden en su vivencia presente como también en su futuro; de ésta manera, su estructura y dinámica es interiorizada a lo largo del tiempo, marcando en cada ser humano una huella importante; además, la persona obtiene de ellas reconocimiento, por lo cual se siente valiosa, mejorando así su autoestima. Así mismo, es de importancia mencionar el aporte que brinda la organización al ser humano y seres humanos

que la constituyen, si la misma está enfocada al crecimiento y desarrollo personal de sus miembros, si tiene en cuenta su *eficiencia y productividad*, además de otorgarles autonomía y confianza en sus potencialidades (Rogers, 1997). Uno de los aspectos a tenerse en cuenta al interior de ésta, es la comunicación, la cual, a través de el lenguaje verbal y no verbal se constituye en la base para la construcción de un tejido afectivo, el cual es primordial en la organización, puesto que sin él, se dificultará el cumplimiento de su misión, y va de la mano con la interacción practicada entre los miembros que la componen. Desde ésta perspectiva, el ser humano cumple una función de carácter reflexivo frente a su actuación en la organización, ya que ésta le permite observarse a sí mismo y a las demás personas con las cuales está interactuando.

Con la intención de entender con mayor claridad lo que es una organización, se hace necesario mencionar algunas definiciones tenidas en cuenta por Schvarstein (1997):

a) "Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos" (Etzioni).

b) "Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... asegura solidaridad y solidez relativa a éstas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene" (E. Morin).

c) “Una organización es un conjunto de elecciones que busca problemas, asuntos en espera de soluciones, que pueden tener la respuesta y tomadores de decisiones que buscan trabajo” (Cohen, March, Olsen).

d) “Las organizaciones son soluciones en busca de problemas” (Weick).

Según Dávila (1985), las organizaciones son entes sociales dinámicos, crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren; todas van, poco a poco, desarrollando los fines para lo que fueron creadas, a manera de procesos sistemáticos y de grupo. De igual manera, se caracterizan por la presencia de conflictos entre los integrantes de las mismas, ya que el establecimiento y búsqueda de sus objetivos, implica la negociación, oposición e imposición de los intereses que busca cada uno de sus estamentos: directivos, propietarios, clientes, usuarios, obreros, entre otros.

Las organizaciones son sistemas abiertos que hacen parte de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales; existen en condiciones de sociedades concretas en las cuales los hombres miembros de las mismas se relacionan con los demás como seres sociales. Entre las características que constituyen una organización, se encuentra la estructura interna de poder y control, que rige la conducta y el pensamiento de los diversos estamentos y grupos de autoridad, reproduciendo de ésta manera el sistema social y económico dentro del cual están inmersas (Dávila, 1985).

Las anteriores definiciones son de carácter heterogéneo, ya que éstas mezclan los significados referentes al *lugar*, como es el caso de las definiciones a y c, con las que se refieren a la acción de organizar, que son las definiciones b y c. En ese sentido sobre el concepto organización merecen relevancia:

a) Las organizaciones están constituidas para el cumplimiento de una función social determinada, sin embargo, sobre las mismas, están presentes algunas instituciones (*entendidas como entidades encargadas de cumplir una función determinada*) que las atraviesan; es el caso de un colegio; por ejemplo, la organización no sólo enfatiza sus esfuerzos hacia la institución educación (que es su principal objetivo), sino que también se interesa en lo referente a la institución trabajo (un salario para sus trabajadores, un horario adecuado), la institución salud (asistencia médica, programas de promoción y prevención), la institución tiempo libre (que hacen en su tiempo de descanso), la institución religión (por la presencia de una capilla y un capellán). Así, la función principal para la cual fue creada una organización no es la única que aquella cumple, sino que, como se mencionó antes, la organización está atravesada por múltiples instituciones que al interior de ella actúan.

b) Es pertinente, para el presente análisis, estudiar la organización como una unidad compuesta, ya que interesa conocer sus partes componentes, específica y fundamentalmente al ser humano y las interacciones afectivas que se establecen entre éstos, al igual que su crecimiento personal que está estrechamente ligado al desarrollo conjunto e integral de la organización, de lo contrario, la designación: como unidad simple, hace referencia a las organizaciones que son designadas como un todo, sin resaltar en ellas, las partes que las conforman. Ahora bien, la diferenciación entre unidades simples y compuestas va de acuerdo con la finalidad de la distinción que se realice, ya que se puede tomar a una organización como un todo, o analizarla teniendo en cuenta todas y cada una de sus partes componentes.



c) Las organizaciones son construcciones sociales, las cuales obedecen a la percepción de un observador, puesto que nadie ha visto o tocado nunca una organización, tampoco la ha escuchado; es sin ninguna duda un concepto cultural, que existe gracias a la construcción que se ha hecho de él, e indudablemente, está presente en el lenguaje y la organización. Como tal, es una imagen perceptiva, sin advertir con esto que ella no existe mas allá de la percepción de un ser humano, sino que se debe tener en cuenta su carácter de construcción perceptual y la arbitrariedad que éste aspecto conlleva, como una expresión de la presencia o permanencia de lo real, ya que en la misma construcción de la organización real se desatan relaciones dialógicas y recíprocas, en cuya dinámica, siempre va a estar presente el orden simbólico, donde lo real va a aparecer como un exceso, y todo cuanto sucede en una organización es muy difícil captarlo y tenerlo en cuenta, y constituye una diversidad de significantes que pueden ser interpretados desde varias perspectivas.

La organización es para los seres humanos que la conforman o que la perciben desde afuera, la puesta en marcha de un orden simbólico; las interrelaciones de las personas que conforman la organización, son el resultado de la asignación de significados a los aspectos que en ellas suceden, todo esto gracias a los perceptos establecidos por el orden simbólico; sin embargo para algunas personas las organizaciones son el único lugar para ir después de levantarse de la cama, o simplemente asisten con el único objetivo de devengar un salario para así cubrir sus necesidades básicas; no siempre los objetivos por los cuales los seres humanos asisten a una organización son homogéneos,

siempre van a variar dependiendo de las expectativas de cada persona (Morgan, 1998).

### **El Ser Humano Afectivo En Las Organizaciones**

El clima afectivo que se crea al interior de la organización, se convierte en un factor relevante para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de todas las personas que la componen, a la par con las metas particulares que cada persona partícipe de ésta mantenga, puesto que todo cuanto se da en la dinámica interna de la organización, va a interferir o repercutir en el desarrollo de la misma. La interacción entre personas componentes de la organización crea indiscutiblemente, relaciones de amistad, solidaridad, pertenencia y ayuda; al igual que relaciones de poder, discriminaciones, desigualdades y dominación; donde éstas últimas llevarán de alguna manera al conflicto y las crisis en general.

Según Rogers (1997), Las relaciones interpersonales negativas, tanto para la persona, como para la organización en general, tradicionalmente, se han desarrollado en consecuencia de un manejo jerárquico del poder, donde el ser humano siente a la organización como un proceso de control que va de arriba hacia abajo, se siente sin libertad, creatividad y autonomía. Algunas organizaciones han modificado ésta política, optando por otorgar a las personas con las que trabajan: autoridad, responsabilidad, autonomía, sobre todo en aquellos cargos directivos. En el caso de Suecia, ésta práctica se ha extendido hasta los obreros, haciendo ajustes a la comunicación, la cual si antes había sido de abajo hacia arriba y viceversa, ahora es de forma horizontal; los resultados han sido satisfactorios para algunas organizaciones, todo ha

dependido del deseo de las personas que las dirigen, por crear alternativas y oportunidades para fomentar el crecimiento personal de los individuos que las conforman.

Así pues, entre los factores que de alguna manera afectan el enfoque centrado en la persona dentro de una política administrativa organizacional son: el derecho que tienen las personas que dirigen las organizaciones de contratar y despedir al personal según crean conveniente. Otro factor, es, que por lo general, el aumento en las ganancias económicas es más relevante, antes que el crecimiento personal; sin embargo, aquella persona en la organización cuyo crecimiento personal está fundamentado en el desarrollo de sus potencialidades afectivas, comunicativas, de identidad, de pertenencia y creativas, ha de marcar el paso de su verdadera importancia para la organización, puesto que, una organización centrada en la persona, en la cual se otorgue autonomía tanto al individuo como al grupo, en la que se les brinde libertad para que desarrollen sus actividades, expresen sus pensamientos y sentimientos ante el grupo, al igual que obtengan acompañamiento en la adquisición de nuevos aprendizajes, obtendrá mejores resultados en la consecución de sus propósitos (Rogers, 1997).

Según Rogers (1997), una organización que apruebe la creatividad del ser humano, le otorgue completa responsabilidad para la ejecución de sus actividades, que pueda encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de las demás personas, es una organización que se impulsa a su pleno desarrollo, en la que el crecimiento personal y la relevancia del ser humano con todo el sin número de sus potencialidades es lo que realmente importa.

Teniendo en cuenta lo planteado por Rogers (1997), y sumado al intercambio afectivo, se destaca la importancia de la interacción del personal de una organización cualquiera que ésta sea, la cual está determinada por la afectividad, que engloba los sentimientos, emociones, pasiones y estados de ánimo del ser humano, al igual que representa un componente primordial, en el proceso de desarrollo y crecimiento personal. Si en la organización existe una sincera comunicación afectiva, existirá un clima de trabajo más dinámico y armonioso; siendo éste conjunto de relaciones afectivas tanto positivas como negativas, al igual que multidireccionales, lo que constituye al interior de la organización el llamado *Tejido Afectivo* (ver anexo A).

### **Tejido Afectivo**

Para llegar a una definición de *tejido afectivo*, y partiendo de la escasez teórica que permita dar una definición concreta del significado del término, se han tenido en cuenta las definiciones de conceptos que se le aproximan, como por ejemplo: el tejido social, que según Fleury (2002) luego de revisar algunos autores como Börzel, Scherer-Warren, Miller, afirma que es: "un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes". Todo esto partiendo del concepto de redes que se utilizan en diferentes disciplinas, entre ellas la Psicología Social, "donde indica el universo relacional de una persona, es decir, el conjunto de relaciones y estructuras de apoyo socioafectivo de cada una. La psicología social

identifica como características estructurales de las redes, el tamaño, la densidad, la composición (distribución), la dispersión, la homogeneidad/heterogeneidad y los tipos de funciones que ejercen”.

La construcción del tejido afectivo depende, también, de una verdadera y adecuada libertad personal, al igual que como se mencionó anteriormente, de una verdadera comunicación, puesto que la expresión y el diálogo afectivo marcan la pauta para el establecimiento de un clima organizacional positivo y acorde al crecimiento personal de todos los seres humanos inmersos en la organización; además, facilita la creación en cada individuo de sentimientos de pertenencia frente al colectivo humano que es la organización, en la cual ejerce su labor y se va a desarrollar a nivel personal y social. En la medida en que la relación afectiva entre personas, se torna más sincera y cercana, así mismo el tejido afectivo se solidifica y crece, logrando de ésta forma, repercutir positivamente en el cambio y evolución de la estructura organizacional, ya que se establecen relaciones de respeto, confianza, solidaridad y ayuda entre seres humanos en todas las dependencias organizacionales.

El tejido afectivo en la estructura organizacional, es realmente importante; además, si está bien estructurado y consolidado, es vital para la solución de conflictos que suelen presentarse al interior de cualquier organización, ya que en éste, se permite que los sentimientos personales involucrados se expresen, facilitando así, algún tipo de solución interpersonal aceptable, entonces, se estaría hablando de “la persona funcionando plenamente” (Rogers, 1997, p.68), la que puede expresar auténticamente sentimientos y que puede obviamente ser parte del tejido afectivo de una organización.

Este vínculo o red afectiva, también, favorece y enriquece a la organización con el desarrollo de la creatividad, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, puesto que se establecen entre las personas, niveles de confianza más profundos y perseverantes; como también cabe destacar el crecimiento de la estima entre compañeros de trabajo, al igual que fortalece el respeto que ellos tienen respecto a las capacidades de uno y otro.

La importancia del tejido afectivo ha sido tenida en cuenta en muy pocas ocasiones, sobre todo, en la organización, puesto que, como se mencionó anteriormente, por lo general, a la mayoría de organizaciones lo que realmente les interesa son las ganancias económicas y la acumulación de capital. Los dirigentes de éstas organizaciones desconocen el impacto del tejido afectivo en la dinámica organizacional administrativa, otorgándole poca validez a éste fenómeno, que coloca en primer lugar en la organización, a la potencialidad afectiva de la persona en la creación de un tejido social, que impulsa el desarrollo personal y organizacional. Otro de los aportes, de un tejido afectivo sólido, puesto en práctica en una organización, es la responsabilidad que adquieren las personas para plantear objetivos, determinar estrategias y políticas de trabajo, al igual que el fomento de una adecuada manera de resolver detalles organizacionales-administrativos, usar diferentes formas de organización como también, el manejo de las crisis que inevitablemente surgen en todo tipo de organización. Al existir un tejido afectivo saludable y de confianza en la organización, el colectivo humano va a ser más capaz de tomar mejores decisiones, ya que todas las personas pueden decidir en un clima de escucha, solidaridad, creatividad y ayuda mutua.

Las problemáticas que se presentan en una organización donde no exista un tejido afectivo apropiado, serán complejas y difíciles de manejar implicando una mayor inversión de tiempo en la búsqueda de soluciones; por ende, ya que los procedimientos organizacionales de rutina, son alterados con frecuencia por problemáticas afectivas personales, las problemáticas que se presentan en una organización donde el tejido afectivo esté funcionando adecuadamente, serán manejadas con mayor rapidez y la resolución de las mismas implica mucho más crecimiento personal. En ese caso, la eficiencia de la organización, va de acuerdo a las relaciones afectivas entre los seres humanos que la conforman; así pues, los líderes que la constituyen se destacan por su afectividad constante y su objetivo primordial es el desarrollo pleno de las personas.

De ésta manera, la organización que a su interior esté conformada por la práctica de un tejido afectivo adecuado, evolucionará hacia su desarrollo y se diferenciará, claramente, de otra en la que no se haya establecido éste fenómeno, puesto que se basa en el valor de la afectividad compartida entre seres humanos que conforman una estructura organizacional y que estén a la expectativa de su crecimiento personal y del cumplimiento de los objetivos de su organización.

El tejido afectivo adecuado, en la organización, trabaja con símbolos y principios distintos (lenguaje verbal y no verbal), logra la efectividad a través de mecanismos sencillos, pero diferentes a los tradicionales, utilizados en organizaciones que tienen fines y objetivos diferentes al desarrollo y crecimiento personal de los individuos que las conforman.

De ésta manera, el tejido afectivo y su importancia en la estructura organizacional, establece una revolución en el afán de obtener el crecimiento personal y el desarrollo organizacional, ya que desde ésta perspectiva el ser humano vive y expresa su afectividad en la relación con las personas de su entorno, con las cuales comparte su trabajo, sus experiencias, sus anécdotas y adquiere de ésta manera, un sentido de identidad y de pertenencia a éste colectivo, que le brinda la posibilidad de crecer como persona y al mismo tiempo colabora con él, en función recíproca, para el logro de los objetivos y metas que la organización se ha propuesto.



## MARCO CONCEPTUAL

Con el objetivo de permitir claridad en el entendimiento y manejo de algunos conceptos empleados en éste trabajo investigativo, se elabora el siguiente marco conceptual o glosario.

*Tejido Afectivo:* Red construida a partir de las diversas relaciones interpersonales y manifestaciones de afecto, tanto positivas como negativas, al igual que multidireccionales, que se presentan y/o manifiestan entre cualquier grupo humano, encontrándose en permanente transformación como resultado de una dinámica constante (ver anexo A). Para efectos del presente trabajo investigativo, éste involucra todo lo concerniente a: a) Relaciones interpersonales; b) Vínculo afectivo; y, c) Estado de ánimo.

*Relaciones Interpersonales:* Para efectos del presente trabajo investigativo, estas relaciones, involucran todo aquello, concerniente a: a) Las relaciones de poder: manejo de la autoridad al interior del programa; b) La actitud de cooperación: sentido de ayuda o colaboración entre los compañeros de trabajo; c) Disposición al diálogo: disposición al intercambio de ideas y pensamientos; d) Relación de autenticidad: sinceridad o transparencia en dichas relaciones; e) Actitud de entendimiento: comprensión entre los miembros del grupo de trabajo; f) Relación de confianza: la credibilidad y confianza existente en las relaciones.

*Vínculo Afectivo:* Para efectos del presente trabajo investigativo, éste vínculo, involucra: a) Expresión de afecto: el dar afecto entre las personas del programa; b) Respeto incondicional: la presencia o no, de agresiones tanto verbales como físicas.

*Estado de Animo:* Para efectos del presente trabajo investigativo, éste involucra: a)La efusividad y/o el entusiasmo: presencia o no de los mismos, en los miembros del programa; b)Actitud de irritabilidad: la presencia de reacciones de enojo, entre los miembros del grupo; c)Tristeza y/o desmotivación: presencia de éstos estados anímicos al interior del grupo.

*Ambiente organizacional:* Para efectos del presente trabajo investigativo, éste involucra: a)Dinámica organizacional; b)Estructura organizacional; y c)Trabajo en equipo.

*Dinámica Organizacional:* Para efectos del presente trabajo investigativo, ésta involucra: a)Participación en procesos organizacionales: vinculación a las actividades desarrolladas por la entidad; b)Sentido de pertenencia: actitud con la que se ha asumido la entidad; c)Compromiso con objetivos organizacionales: posición de los miembros del grupo frente a lo que busca la institución; d)Cumplimiento responsable de actividades: cumplimiento de funciones; e)Motivación del recurso humano: incentivos al personal que obtiene logros; f)Desempeño ético-laboral: violación de normas y/o reglamentos; g)Capacitación del personal: espacios y oportunidades de preparación o capacitación; h)Actitud frente al cambio organizacional: actitudes presentadas frente a los progresos y crisis de la institución.

*Estructura Organizacional:* Para efectos del presente trabajo investigativo, ésta involucra: a)Conocimiento de la estructura: conocimiento del organigrama. Se refiere a las personas que componen el grupo o equipo de trabajo perteneciente al programa casa del joven: administrador@ coordinador@,

instructores, psicolog@s, trabajador@s sociales y personal de servicios generales.

*Trabajo en Equipo:* Para efectos del presente trabajo investigativo, éste involucra: a) Toma de decisiones: escogencia de alternativas u opciones en consenso; b) Asunción del liderazgo: interés por dirigir actividades; c) Comunicación: como ha sido la expresión de pensamientos y sentimientos.

*IC:* Para efectos de hacer una lectura correcta, tanto en los resultados como en algunos anexos, esta sigla significa, Informante Clave

*AS:* Para efectos de hacer la lectura correcta del gráfico que explica, que es el tejido afectivo, esta sigla significa, Actor Social.

## MARCO CONTEXTUAL

El Programa “Casa del Joven” nace el 1° de octubre de 1994, prestando el servicio de acogida, capacitación y recreación, en el marco de su proyecto de prevención integral, entendida como *“la movilización de la población alrededor de propósitos culturales afirmativos, que incentivan actitudes favorecedoras del protagonismo social, desarrollo personal y grupal, amistad, solidaridad, diálogo y convivencia”*. Todo esto enmarcado en la misión de ofrecer atención desde la perspectiva de derechos, a preadolescentes y jóvenes, hombres y mujeres, de comunidades en condiciones de riesgo físico y/o moral, por medio de procesos formativos, con miras a lograr el desarrollo social de la población juvenil. Con una visión, que representará la propuesta donde el joven, hombre y mujer, goce aprendiendo, aprenda haciendo y haga soñando, tejiendo su presente y su futuro (PAI, Programa “casa del Joven”, 2001).

Es así como, se presenta como “programa de prevención primaria en la modalidad de medio abierto para jóvenes en alto riesgo” (PAI, Programa “Casa del Joven”, 2001, p.30), buscando prevenir factores que atenten contra la salud de los jóvenes de la comunidad.

En Octubre de 1995, se establece oficialmente como “Casa del Joven”, con un coordinador de actividades lúdicas y organizativas, ofreciendo cursos en ecología, publicidad, cerámica, cursos pre-icfes y charlas en diferentes temáticas.

En enero de 1997, se conformó un equipo de trabajo más estable, replanteando y fortaleciendo el proyecto educativo, elaborando un plan en prevención primaria del uso de sustancias psicoactivas a partir de la ocupación

del tiempo libre en talleres formativos en la producción: ebanistería, cerámica, vitrales, serigrafía, bricolaje, cerería y modistería.

En 1998 se amplió la cobertura a 120 jóvenes y se optó por trabajar en dos jornadas diurnas con el fin de satisfacer la demanda. Para entonces, el proyecto educativo se configuró en: talleres formativos en la producción, formación humana permanente, atención en salud médica, psicología, conferencias, talleres, actividades lúdicas, recreativas y deportivas (PAI, Programa “Casa del Joven”, 2001).

A la fecha de realización del presente estudio (2004), la organización está conformada por una coordinadora del programa, una psicóloga, tres instructores de talleres distribuidos así: una instructora del taller de manualidades, una instructora del taller de modistería y un instructor del taller de ebanistería; así como, una empleada de servicios generales (ver anexo B). Al programa asisten un promedio de 70 jóvenes, en las jornadas de la mañana y tarde de lunes a viernes; los sábados en la mañana se realizan diferentes actividades (L. Burbano, comunicación personal 23 de enero de 2004).

Entre las funciones que deben desempeñar los miembros de la organización “Casa del Joven” encontramos las siguientes:

*Coordinadora:* a) es la encargada directa del funcionamiento del Programa “Casa del Joven”, haciendo que cumpla su objetivo fundamental, el cual es, *contribuir a la formación integral y al bienestar social de los beneficiarios del programa, según criterios del centro comunitario;* b) de igual manera le corresponde elaborar el presupuesto del funcionamiento del programa, con la participación del área administrativa de la corporación; c) gestionar recursos

para el mejor funcionamiento del programa, de acuerdo con los criterios de la junta directiva; d) con un equipo interdisciplinario elaborar la programación y planeación de los variados elementos que forman la integralidad de la educación que se busca; e) participar en el proceso de selección de personal que se incorpore al programa bajo su dirección, en la medida en que nombramientos y contratos dependan de la corporación; f) diseñar estrategias que permitan el seguimiento de los procesos metodológicos que se emplean para la prestación del servicio en su programa; g) propiciar y favorecer las relaciones interpersonales dentro del programa y con todos los miembros de la corporación; h) actualizar, dar a conocer y hacer cumplir el reglamento del programa, teniendo en cuenta las normas de alguna otra entidad de la que dependa por motivo de convenios y otras circunstancias; i) orientar y coordinar las funciones asignadas a todos y cada uno de los empleados a su cargo; j) diseñar factores de prevención según factores de riesgo para los jóvenes; k) promover la formación del equipo de trabajo a través de cursos, foros y talleres; l) fortalecer el desarrollo humano del equipo de trabajo con los jóvenes; m) cuidar que estén al día los registros, fichas y demás requerimientos necesarios para los jóvenes del programa y velar porque la atención en general se adelante de acuerdo a los lineamientos del proyecto de atención institucional; n) cumplir el manual de funciones establecido para los jefes de programa del centro comunitario La Rosa (Manual de funciones, Programa “casa del Joven”, 2003).

*Psicóloga:* a) realizar valoración psicológica a los jóvenes que ingresan al programa a través de la ficha psicológica; b) elaborar el análisis y diagnóstico psicológico de todos y cada uno de los jóvenes beneficiarios del programa; c)

promover adecuados modelos de conducta y comportamiento grupal y social. Realizar talleres de formación y crecimiento personal tanto para beneficiarios como para empleados de la entidad; d) propiciar el desarrollo de valores personales y habilidades sociales; e) establecer espacios de confianza en los beneficiarios que les permita acudir al servicio de psicología en forma espontánea, con la certeza de ser escuchados; f) crear climas favorables que permitan compartir las experiencias personales rescatando valores individuales; g) realizar talleres de prevención de riesgos; h) realizar programas periódicos de mejoramiento institucional; apoyar la formulación y diseño de proyectos de prevención en coordinación con el equipo interdisciplinario; i) establecer mecanismos de evaluación de los procesos psicológicos implementados con los jóvenes que egresan (Manual de funciones, Programa “casa del Joven”, 2003).

*Instructores:* Entre las funciones correspondientes a los instructores, están algunas generales, de las cuales se desprenden otras a nivel más específico: a) técnica, hace referencia a las actividades correspondientes a cada taller, elaboración de los planes de trabajo, clases magistrales y prácticas, así como propender por el cuidado y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo; b) la segunda función principal está encaminada a la difusión y retroalimentación de las actividades y procesos de crecimiento y desarrollo personal llevados a cabo por las áreas de psicología y trabajo social; c) planeación y evaluación, hace referencia a la participación en los procesos de planeación y evaluación llevados a cabo al interior del programa (L. Burbano, comunicación personal 23 de enero de 2004).

*Servicios generales:* a) preparar los alimentos y distribuirlos convenientemente a los beneficiarios y empleados de la “Casa del Joven”; b) realizar en forma adecuada el aseo y conservación de todos los utensilios necesarios para la preparación y distribución de alimentos (vajilla, menaje de cocina, etc.); c) responder por el buen uso de los suministros de cafetería; d) responder por el equipo de dotación a su cargo; e) efectuar las compras de suministros y entregar los soportes correspondientes; f) participar activamente en las actividades de planeación y evaluación de la “Casa del Joven”; g) dentro del horario que se designe, efectuar además, labores de aseo en las instalaciones que dado el caso lo requieran (Manual de funciones, Programa “Casa del Joven”, 2003).

Dadas las características de la organización, parte de su funcionamiento depende de los convenios que ésta realice con otras instituciones. Actualmente, se están llevando a cabo convenios con: a) la oficina municipal de bienestar social, consistente en la contratación de servicios (cupos para jóvenes); b) SENA, consistente en la asignación de instructores pagados por ésta institución (modistería y ebanistería); c) dirección municipal de salud, consta de un proyecto de talleres y conferencias en salud sexual y reproductiva; d) Unión Europea, convenio que se desarrollara a partir del mes de abril de 2004 (L. Burbano, comunicación personal 23 de enero de 2004).

El Programa “Casa del Joven” se encuentra ubicado en la carrera 4 a # 12G – 52 del barrio La Rosa, teléfono 721 24 33; cuenta con área administrativa, consultorio de psicología, oficina de trabajo social, salón de exposiciones y capacitaciones, cuatro talleres debidamente dotados, área de cocina y



cafetería, zona de recreación (salas de juegos y cancha de microfútbol y baloncesto), bodega y aula de informática (ver anexo C).

## METODO

### Paradigma de investigación

*Cualitativo:* Debido a que éste paradigma se fundamenta en la percepción que tiene el sujeto o sujetos de su propio contexto real, el investigador induce los aspectos del problema estudiado a partir de la manera como orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina (Uscategui, 1999). Se tomó entonces éste paradigma en el análisis de la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”; ya que implicó que los sujetos y su propia vivencia, se estudiaran en circunstancias reales, siendo éste paradigma indispensable para el logro de éste fin; ya que toda experiencia de los sujetos comprometidos en ésta organización, se da de manera auténtica, condición relevante para la obtención de una investigación completa con resultados veraces.

### Enfoque de la Investigación

*Histórico-Hermenéutico:* El término Hermenéutica proviene del verbo griego *hermeneuein*, que quiere decir *interpretar*. Algunos autores relacionan éste verbo con el nombre del Dios griego Hermes, el cual, según la mitología, hacía de mensajero entre los demás Dioses y los hombres, y además les explicaba el significado y la intención de los mensajes que llevaba (Martínez, 1989).

Por lo general, en toda investigación, se ha utilizado la hermenéutica en el acápite final del trabajo investigativo comúnmente llamado *interpretación de resultados*, siendo aquí donde el investigador busca responder cual es el verdadero significado de los resultados. Sin embargo éste enfoque interpretativo se encuentra en forma implícita a lo largo de toda la investigación.

Según Dilthey uno de los principales exponentes del método hermenéutico en las ciencias humanas, define la hermenéutica como “el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda del signos sensibles que son su manifestación”; es decir que la hermenéutica, tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte (Martínez, 1989).

Se utilizo éste enfoque de investigación, ya que presenta un estudio de interpretación del actor social, su vivencia, características y demás aspectos de competencia a investigar; toda ésta práctica investigativa teniendo en cuenta, lógicamente, un sentido y transcurso histórico como tal (Lugo, 2002); convirtiéndose en un enfoque esencial para el estudio de la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”; ya que se trata en éste caso, de la interpretación de sentido que se le dio al material que otorgaron los instrumentos utilizados, llevando siempre la idea de una linealidad histórica que el programa en mención presenta desde su origen hasta el momento de realizada ésta investigación.

### **Método Particular de Investigación**

*Etnográfico:* Éste método que se lo entiende como el método de investigación por el cual se describe el modo de vida de una unidad social concreta y que además posee muchas definiciones (Icart, Fuentes y Pulpón, 2001), se lo ha tomado en éste estudio; ya que se registró, describió y analizó, lo concerniente a la evolución del tejido afectivo en una unidad social como lo es la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”; tomando de ella

de la manera mas fiel posible las percepciones, acciones, interrelaciones y normas de juicio existentes.

### **Enfoque Psicológico**

*Humanista:* El enfoque Humanista de la Psicología está explicado como una nueva y muy grande teoría de la motivación humana, que está centrada en la persona misma, en sus ideales, metas, necesidades, afectos, ocupaciones y éxitos; en el que tiene en cuenta su mundo interno y es desde éste punto, de donde parte toda su dinámica de interrelación con el medio social y ambiental que lo circunda (Martínez, 1996). En la presente investigación se abordó el enfoque humanista de la psicología, porque se tomó el análisis psicológico de las personas y la unidad social que ellos conforman en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, haciendo énfasis en la persona, antes que en ningún otro método o lineamiento a seguir; actitud que es clave en cualquier estudio psicológico-social.

### **Áreas de la Psicología**

*Social-Organizacional:* “La Psicología Social es la ciencia de los aspectos sociales de la vida mental” (Turner, 1999, p.2). Así pues la Psicología Social es la rama que se encarga del estudio del hombre, sus actitudes, formación, atracción interpersonal, procesos grupales (conducta de las masas, fenómenos de grupo) y de cómo y porque cambia, a través de la investigación en medios naturales y en condiciones experimentales (laboratorio), lo cual permite analizar al ser humano desde una perspectiva más amplia, brindando soluciones efectivas para él y su entorno (Turner, 1999). La Psicología Organizacional es la rama de la psicología encargada del estudio del individuo

en la organización, ya que, es aquí donde éste desarrolla su vida laboral, a través de la constante relación con los demás individuos, así como con las normas, objetivos, misión, visión, entre otras. (Universidad de Nariño, 2000). En la presente investigación están implicadas éstas dos áreas de la psicología, dado que la evolución del tejido afectivo fue estudiada en la estructura organizacional del Programa “Casa del Joven”, una organización, en la cual se dan relaciones interpersonales e intergrupales, que son abordadas, lógicamente, por la psicología social; de igual manera, en éste programa se suceden fenómenos lógicos de organización, con interacciones específicas dentro de los mismos, sucesos tales que son tomados para éste estudio por la psicología organizacional; de ésta manera la psicología social como la organizacional, fueron las áreas pertinentes en ésta investigación.

### **Instrumentos de Recolección de Información**

Para el adecuado desarrollo del presente proyecto se utilizaron como instrumentos para la recolección de información, la entrevista no estructurada y las historias de vida profesional, los cuales fueron validados tanto por pares académicos, como por los actores sociales.

*Entrevista no estructurada:* La entrevista no estructurada es un instrumento por medio del cual el investigador desea obtener información sobre determinado tema o problema, y de acuerdo a éste, establece un listado de subtemas con los que focaliza la entrevista; la cual queda en libertad del investigador, quien podrá examinar diferentes aspectos según crea conveniente. Ésta entrevista no se fundamenta en una estructura rígida y preestablecida (Rodríguez, Gil y García, 1996). La entrevista no estructurada es un instrumento de recolección

de información adecuado a las características de la presente investigación, puesto que se necesita conocer las ideas y puntos de vista de quienes conforman la unidad de trabajo de acuerdo a su experiencia; también fue factible la utilización de éste instrumento por la informalidad y espontaneidad que lo caracteriza; lo que implicó mas certeza en la información recibida; se diría en otras palabras que es una entrevista de mas confianza: entrevistador-entrevistado (Rodríguez, Gil y García, 1996).

*Historia de Vida Profesional:* La historia de vida se caracteriza por la amplitud en la narración de los sucesos que cubre, ya que pretende lograr una narración muy completa de la persona entrevistada. Como instrumento de investigación cualitativa, es importante mencionar algunas de sus características: a) Será una entrevista no estructurada, mas bien libre y no directiva; b) Se facilita para que se exprese en el marco de sus experiencias, vivencias y su personalidad, *motivaciones, intenciones, aspiraciones, conflictos y defensas*; c) No dirige las respuestas, las preguntas son una guía cuyo orden y contenido pueden ser alterados de acuerdo con el proceso; d) Al responder el investigado se siente con plena libertad. (Martínez, M, citado por Torres y Coral, 2001, p.9).

Para efectos de la presente investigación, la historia de vida profesional, hizo referencia a lo concerniente a las vivencias de cada uno de los integrantes de la unidad de trabajo, durante su tiempo de permanencia en el Programa “Casa del Joven”.

### **Unidad de Análisis**

Conformada por 17 mujeres y 14 hombres; personas que han estado vinculadas al Programa “Casa del Joven” desde su origen, entre las cuales, algunas de ellas laboran actualmente en la institución.

### **Unidad de Trabajo**

Constó de 7 mujeres y 2 hombres; personas que son consideradas claves por la trayectoria y tiempo que laboran o laboraron en la institución, además representan cada uno de los estamentos dentro de la estructura organizacional (administrativos, instructores y personal de servicios generales) (ver anexo D).

### **Procedimiento**

Éste proceso se inició con un acercamiento a la comunidad perteneciente al Programa “Casa del Joven”, la que fue denominada unidad de análisis, posteriormente, se pasó a definir la unidad de trabajo, con la cual se buscó un mayor acercamiento, lo que permitió que la información recolectada sea de mayor confiabilidad; luego, con la ayuda de las historias de vida profesional (ver anexo E), y la realización de las entrevistas (ver anexo F), las cuáles fueron hechas a la unidad de trabajo, se recolectó la información que se requería para la presente investigación; una vez obtenida la información se procedió a la sistematización (ver anexo G) y análisis de la misma, lo cual arrojó los resultados concernientes a ésta investigación.

### **Plan de Análisis**

Para llevar a cabo éste proceso, se siguieron una serie de pasos, los cuales permitieron ir, poco a poco dando sentido a la información bruta que se había

obtenido en las entrevistas realizadas, al igual que en las historias de vida profesional.

*Selección de Categorías y Asignación de Códigos:* Una vez obtenida la información, se procedió a organizarla en categorías que estaban dadas a partir de la información derivada de la unidad de trabajo (ver anexo H) (Torres y Coral, 2001).

*Clasificación de la Información:* Se procedió a vaciar la información de una manera fiel, en fichas, cuidando siempre de anotar en alguna parte la fuente de donde fue tomada y dejando un espacio en la parte superior para codificarla. Posteriormente, se codificó cada ficha según el manual de códigos elaborado a lo largo del trabajo (Torres y Coral, 2001).

*De la Clasificación al Ordenamiento:* Una vez que se obtuvo la suficiente información de cada categoría y subcategoría, se empezó a buscar tendencias que permitieron la organización de una estructura o esqueleto para la descripción final (Torres y Coral, 2001).

*Del Paso de las Tendencias al Argumento Descriptivo:* A medida que se fueron identificando tendencias en cada subcategoría en particular y en las categorías generales, se fueron construyendo los argumentos descriptivos. Proceso que se llevó a cabo mediante la realización de diagramas de relación entre tendencias que permitieron ir creando una estructura o eje articulador con sentido, en torno al cual se redactó de manera descriptiva la argumentación de la categoría para ser confrontada con la unidad de análisis, antes de empezar el proceso interpretativo (Torres y Coral, 2001).



*Del Argumento Descriptivo a las Relaciones Entre Categorías:* Una vez establecidas las categorías y las relaciones entre las mismas, se dio origen a una argumentación la cual constituyó un modelo explicativo e interpretativo que fue validado, en primer lugar teóricamente a partir del conocimiento específico al cual se adscriben las categorías de referencia, y por otra parte, en la práctica de un ciclo constituido por cuatro componentes, problematización, reflexión, tematización y sistematización, el cual se construyó de manera continua entre el investigador y la unidad de trabajo, que es la que juzgó y protagonizó la investigación en general y la construcción de teoría en particular (Torres y Coral, 2001).

### **Validación de Resultados**

*Validación de resultados:* La validación de los resultados se hizo a través del diseño longitudinal planteado por Uscategui, temporal y por instrumento así: *Temporal*, porque se aplicó un mismo instrumento en dos momentos; en un primer momento, se obtuvo la información y se saturaron las categorías de análisis, y en un segundo momento, se volvió a la unidad de trabajo y ésta evaluó si la información obtenida anteriormente era válida; *Por instrumento*, aplicando dos instrumentos (entrevista e historias de vida profesional) a la misma unidad de trabajo. Cabe resaltar que dentro de la unidad de trabajo se encontraba una Psicóloga profesional quien también asumió la calidad de par académico, quien hizo su aporte tanto para la validación de instrumentos como para la de resultados.

## RESULTADOS

En éste acápite se hará referencia a los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas e historias de vida profesional, realizadas a la unidad de trabajo compuesta por ocho (8) personas, quienes fueron o aún son miembros pertenecientes al programa “Casa del Joven”; se encontraron dos grandes categorías, las cuales son Tejido Afectivo y Ambiente organizacional, de las cuales se desprenden sus respectivas dimensiones o subcategorías, con sus respectivos indicadores, de ésta manera (ver anexo G):

Correspondientes al Tejido Afectivo: *Relaciones Interpersonales* y sus indicadores: Relaciones de poder, Actitud de cooperación, Disposición al diálogo, Relación de autenticidad, Actitud de entendimiento y Relación de confianza; *Vinculo Afectivo* y sus indicadores: Expresión de afecto y Respeto incondicional; *Estado de Ánimo* y sus indicadores: Efusividad y entusiasmo, Actitud de irritabilidad y Tristeza o desmotivación.

Correspondientes a Ambiente Organizacional: *Dinámica Organizacional* y sus indicadores: Participación en procesos organizacionales, Sentido de pertenencia, Compromiso con objetivos organizacionales, Cumplimiento responsable de actividades, Motivación del recurso humano, Desempeño ético-laboral, Capacitación del personal y Actitud frente al cambio organizacional; *Estructura Organizacional* y su indicador: Conocimiento de la estructura; *Trabajo en Equipo* y sus indicadores: Toma de decisiones, Asunción del liderazgo y Comunicación.

Una vez hecha la lectura de las entrevistas e historias de vida profesional y obtenida la categorización, se derivan los siguientes resultados, que fueron

presentados a la unidad de trabajo, quienes dieron validez a los mismos, afirmando que éstos sí reflejan, todo lo que cada uno de ellos había expuesto, tanto en las entrevistas, como en las historias de vida profesional, así mismo cada uno de ellos aseguró, que en los conceptos ahí manifestados, a pesar de haber concordancia en algunos temas e inconcordancia en otros, respetan mucho la individualidad de cada quien, pues no todos vivieron de la misma manera su paso por la institución.

A continuación, se encuentran los resultados que obedecen a la categoría de Tejido Afectivo.

En cuanto a las *Relaciones Interpersonales*, según la mayoría de los IC, las relaciones de poder presentadas al interior del programa casa del joven han sido flexibles entre el grupo de trabajo, lo que a su vez generaba un bienestar y gratitud, al igual que ayudaba en la resolución de problemas internos, como también, generaba un respeto por la autoridad dentro del mismo; de otro lado, según algunos de los IC, éste manejo de poder presentó un cambio de flexibilidad a autoritarismo que marcó la división de dos épocas, así mismo, ha habido un marcado autoritarismo de parte de la corporación hacia el programa, lo cual originó conflictos entre algunos miembros del programa y la corporación. Cabe anotar que según los IC 3, 5 y 7, las relaciones de poder no existieron o eran flexibles durante el primer momento de su permanencia en el programa, es decir, “los dos o tres primeros años de existencia del mismo”; en un segundo momento, éstas relaciones se vieron afectadas principalmente, por parte de la corporación; ya en presencia de éstas relaciones de poder autoritarias, según el IC 1 e IC 8, el autoritarismo se presentó de manera discriminativa, es decir, se

ejercía una autoridad rígida, sólo, hacia algunos miembros de la organización o en situaciones específicas, aunque para IC 1, éste tipo de relaciones cambiaron con la llegada de una nueva coordinación. El que las relaciones de poder, al interior del programa se hayan presentado de manera autoritaria, generó entre el grupo de trabajo, sentimientos de malestar, rechazos, envidias y desmotivación, entre otros.

Por otro lado, en lo referente a la actitud de cooperación, según el total de las personas entrevistadas, afirmaron que, ésta actitud ha sido manifiesta entre el grupo de trabajo; sin embargo, según la mayoría de los IC, demarcan dos épocas en las cuales, en una primera, la cooperación entre compañeros de trabajo era constante, coincidiendo además, en que ésta actitud de cooperación era generadora de bienestar y un ambiente familiar, como también, propiciaba espacios de aprendizaje, no así en la segunda época, en la cual se generaron rivalidades y división entre el grupo de trabajo, así como desmotivación y frustración ante la ruptura de procesos, cabe resaltar que para IC 4 y 5 ésta variación se debió a la llegada de un nuevo personal. De otro lado, para el IC 7, ésta cooperación o ayuda se caracterizó por ser, en un primer momento, netamente económica desde la corporación hacia el programa, ya en un segundo momento, ésta ayuda fue inconstante de parte de la misma.

Igualmente, en cuanto a la disposición al diálogo, según los IC 2, 3, 5 y 6, manifestaron que ésta se vio determinada por épocas, en las cuales, en la primera, había una buena disposición a dialogar, disposición que se presenta al interior del programa, generando unidad grupal; así mismo, ésta era mayor en ocasiones o fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.), pero en una

segunda época, decayó y generó conflictos, principalmente entre la corporación y el programa, así mismo provocó la división del grupo de trabajo, desembocando en bajones anímicos; sin embargo el IC 1, asegura que, a pesar de no haber un buen diálogo, existía un interés personal por mejorar hasta encontrar una situación de comunicación ideal. No así, el IC 4 argumenta que la disposición al diálogo siempre ha sido buena, generando espacios para la solución de problemas, coincidiendo con el IC 1 en la búsqueda de mejorar; entre tanto para los IC 7 y 8 ésta disposición fue ausente o deficiente durante todo el tiempo de su permanencia en la institución.

Las relaciones de autenticidad, según la mitad del grupo o unidad de trabajo entrevistada, comentaron que era ausente, generando entre ellos sentimientos de frustración y decepción, pero según el IC 1, ésta relación fue real con algunos de los compañeros de trabajo (no los identifico). No obstante, para el IC 4, ésta relación tendía a mejorar, sin embargo, para los IC 3, 5 y 6, éste tipo de relaciones se vieron enmarcadas en dos momentos o épocas específicas, en las cuales, en el momento uno, las relaciones fueron buenas y generaban unidad grupal, favorecían la confianza entre el mismo y el gusto por trabajar; posteriormente, en el momento dos, la relación de autenticidad fue mala o se vio deteriorada por intereses personales, incidiendo también en las relaciones entre directivas y grupo de trabajo, generando conflictos y desmotivación al interior del grupo de trabajo; por otro lado, el IC 8 manifiesta que ante ésta situación había una búsqueda personal del ideal, puesto que las relaciones auténticas sólo se daban entre algunas personas de la institución (tampoco las identifico).

Haciendo alusión a la actitud de entendimiento entre el grupo de trabajo, la lectura de las entrevistas permite decir que, para los IC 1 y 6, ésta actitud fue buena y empática a pesar de la heterogeneidad del grupo, sin dejar de lado la búsqueda del ideal, aunque el IC 1 afirmó también, que no había entendimiento entre algunas personas (no especificó quienes), y esto generaba malestar; de otro lado, para los IC 3, 5 y 6, ésta fue buena o positiva en una primera época, generando motivación y fortaleciendo el compromiso del grupo de trabajo hacia la institución; posteriormente ó en la segunda época, se vio deteriorada principalmente por la intervención de la corporación, generando desaliento y ruptura del ambiente familiar entre el grupo de trabajo. En ese orden de ideas, para el IC 2, el entendimiento era esporádico en situaciones personales y totalmente ausente en lo referente a temas laborales; para el IC 4, la actitud de entendimiento, debía ser buena por estar anclada al proceso de inducción del personal; no así para el IC 7, ésta actitud nunca existió al interior de la organización, mientras que para el IC 8 ésta actitud era manifiesta entre algunas directivas, instructores y profesionales.

La confianza inscrita dentro de las relaciones interpersonales, según el IC 1, estuvo demarcada por dos épocas en las cuales, en la primera, si había confianza entre las personas del grupo, no así en la segunda época (aunque no aclaro los motivos). Así mismo, los IC 3, 5 y 6, afirmaron que la confianza se dividió en dos etapas, en las cuales, en la etapa uno, si existía confianza entre los miembros del grupo de trabajo, generando así, motivación, fortaleciendo la hermandad y el respaldo entre ellos, no así en la segunda etapa, en la cual bajó notablemente, generando desmotivación, rivalidades, temores y frialdad en las

relaciones interpersonales (no aclararon los motivos). Para el IC 2, la confianza era parcial, provocándole tristeza, corroborando de alguna manera lo planteado por los IC 4 y 8 quienes afirmaron que se daba según las personas; aunque puntualizo en que dicha confianza era mala según el ámbito laboral en el que se estaba inscrito: con los trabajadores de servicios generales, estaba condicionada por el nivel cultural, aunque era buena con los instructores contratados por el programa, a diferencia de lo que sucedía con los instructores contratados a través de otras entidades; pero la confianza era muy buena con el grupo de profesionales. A diferencia de los anteriores, el IC 7 afirmó que la confianza entre las personas del programa, nunca existió.

En cuanto al *Vinculo Afectivo*, las expresiones de afecto en el grupo de trabajo, según los IC 1, 2 y 7, eran esporádicas, favoreciendo un ambiente hostil entre el grupo; aunque según el IC 1, éstas expresiones se ven afectadas tanto por la accesibilidad como por la interpretación que dan los compañeros de trabajo a las mismas, situación que generaba un sinsabor. Para los IC 3, 5 y 6, la expresión de afecto se vio diferenciada en dos etapas, en las cuales, en la etapa uno la entrega era positiva y constante, generando bienestar entre el grupo de trabajo, a diferencia de la etapa dos, en la que éste tipo de expresiones se redujeron notablemente, generando así la división del grupo y la ruptura de procesos; no así para el IC 4, quien afirmó que hubo una afectividad positiva, sin dejar de lado la búsqueda del ideal, generando armonía y gusto por trabajar, pero, no obstante, las expresiones de afecto eran situacionales tanto a nivel personal como para todo el grupo de trabajo (sin indicar de quien hacia quien) y podían verse afectadas por la inestabilidad laboral; por otro lado, para

los IC 5, 6 y 8 las demostraciones de afecto, a pesar de ser constantes entre el grupo, eran escasas desde la corporación hacia el programa.

El respeto incondicional entre el grupo de trabajo según el IC 1, se vio enmarcado por dos etapas en las cuales, en la primera, el respeto se dio según la persona (no indicaron de quien a quien, ni de que cargo hacia que cargo), generando conflictos y bajones anímicos; ya en la segunda época, el respeto incondicional fue constante; no así para los IC 3, 5 y 6, quienes según su vivencia en la etapa uno, las agresiones nunca existieron entre el grupo de trabajo, generando esto tranquilidad; ya en la segunda época, se presentaron disputas personales, generando malestar entre el grupo, al igual que frustración ya que se buscaron soluciones sin obtener resultados; sin embargo, los IC 1, 3 y 7 coinciden en manifestar que se presentaba según la persona; para el IC 2, el respeto incondicional no existió, ni entre el grupo de trabajo, ni entre las directivas, no así para los IC 4 y 8, quienes refieren que el respeto incondicional siempre ha existido al interior del grupo de trabajo, pero para el IC 5, en las épocas uno y dos éste fenómeno no se presentaba de parte de la corporación hacia el programa.

En cuanto al *Estado de Ánimo*, la efusividad y el entusiasmo, según los IC 1 y 2 era situacional, generando, en algunos casos, frustración ante la falta de compromiso y dedicación por parte del grupo de trabajo; aunque el IC 1, reconoce que el principal generador de éste estado de ánimo era la población beneficiaria. Para los IC 3, 5 y 6 éstas manifestaciones se presentaron con diferente intensidad en dos etapas, en la etapa uno fue constante, no así en la segunda etapa, en la cual se presenta un desinterés por desarrollar las



actividades, o se trabajaba simplemente por cumplir; sin embargo, para el IC 4, la efusividad y el entusiasmo fueron inconstantes al interior del programa, debido principalmente a motivos personales, pero a pesar de esto, había un interés por mejorar; no así para el IC 7, pues afirmó que estos estados nunca se presentaron, mientras que el IC 8 considera lo contrario, al afirmar que la efusividad y el entusiasmo siempre han estado presentes.

La actitud de irritabilidad o reacciones fuertes de enojo al interior del programa “Casa del Joven”, según la gran mayoría de los IC, ha sido manifiesta y circunstancial (aunque no citaron casos específicos), pero según el IC 1 se ha solucionado a través del diálogo; aunque desde la perspectiva del IC 4, ésta actitud no se ha manifestado desde el programa hacia la corporación, sin embargo, sí se ha presentado internamente hacia la coordinación del programa, al igual que del personal de servicios generales hacia los instructores; A lo anterior, los IC 3, 5 y 6 añadieron que ésta actitud se vio demarcada por dos épocas, en las que, en la época uno, la presencia de reacciones fuertes de enojo fue muy escasa, y en caso de presentarse siempre se buscaron soluciones constructivas, no así en la época dos, ya que en ésta, se presentaron con mayor frecuencia, al parecer con una intencionalidad destructiva y generadora de un ambiente hostil.

En cuanto al *Estado de Ánimo*, la tristeza y desmotivación según la mayoría de los IC, éste sentimiento se diferenció en dos épocas; en la primera época fue momentáneo o inexistente, debido principalmente a la estabilidad laboral, pero ya en la segunda época, fue constante, provocado por la frustración que generaba el enfrentarse a los diferentes inconvenientes, como la persecución

de algunos miembros del personal, así como el surgimiento de envidias y temores frente a la inestabilidad laboral, lo cual generaba un sentimiento de amenaza entre los trabajadores. Para el IC 6, el surgimiento de inconvenientes con la corporación fue otro factor que alimentó la presencia de la tristeza y desmotivación, coincidiendo con el IC 5, al afirmar que éste sentimiento era generado por la corporación. Ahora bien, los IC 2 y 4 afirman que a pesar de presentarse, ésta es una situación tendiente a mejorar, apoyándose en lo planteado por el IC 6, quien afirma que éste tipo de sentimientos han sido solventados con apoyo del grupo de trabajo; sin embargo para el IC 7, estos estados de ánimo fueron constantes, lo cual impidió el desarrollo de procesos, principalmente personales. Por otro lado el IC 8 expresó que la tristeza o desmotivación nunca se han presentado en el programa.

A continuación, se presentan los resultados correspondiente a la categoría de Ambiente Organizacional.

En cuanto a la *Dinámica Organizacional*, la participación en procesos organizacionales, según la mitad de los IC, se ha visto demarcada por dos épocas, en las cuales, en un primer momento, ésta participación fue constante y llevada a cabo con alegría tanto en procesos internos como externos, lo cual favorecía un ambiente familiar entre el grupo de trabajo, pero ya en un segundo momento bajó, presentándose de manera esporádica, donde en la mayoría de los casos, se lo hacía por obligación o compromiso, lo que según ellos, les generaba incertidumbre por no saber cómo actuar al respecto; pero, para los IC 2 y 4, ésta participación fue manifiesta de una manera constante, pero sólo por miembros pertenecientes al programa o grupo de trabajo, mas no así, por parte

de la corporación, aunque, según el IC 2, con la llegada de la nueva coordinación, hubo una mayor convocatoria a participar. Para los IC 5 y 8 ésta vinculación ha sido constante, incluso, en la segunda época se ha mantenido a pesar de los conflictos.

El sentido de pertenencia, el cual está inscrito dentro de la dinámica organizacional, según la mitad de los IC, ha sido óptimo desde el grupo de trabajo hacia la entidad, generando bienestar, coincidiendo con el IC 5, quien además, plantea que éste se debe a un gran sentido de gratitud hacia la institución y que no se ha visto afectado a pesar de los conflictos internos; sin embargo, para el IC 2 se ha caracterizado por ser aceptable. De otro lado, de acuerdo a lo planteado por los IC 3, 5 y 7, el sentido de pertenencia se ha visto demarcado por dos etapas o momentos, en los cuales, en el momento uno, éste fue óptimo motivado por convicciones personales, no así en el momento dos viéndose afectado negativamente, coincidiendo en éste planteamiento con el IC 6, quien afirma que éste sentimiento se vio afectado negativamente por la intervención de la corporación.

Así mismo, el compromiso con la consecución de los objetivos organizacionales, según la mitad de la unidad de trabajo, afirma que el compromiso y respaldo siempre fue manifiesto por concordar con principios personales, lo cual, les generaba una autosatisfacción, mencionando también, que para el IC 5, éste respaldo no se vio afectado a pesar de los conflictos que se presentaron al interior de la organización. Sin embargo, el IC 2 parece haber percibido ésta situación de otra manera, pues afirma que el respaldo por parte del grupo de trabajo, era asumido como una obligación, lo cual les generó

desinterés. Para los IC 3, 4 y 7, éste aspecto, se lo diferencia en dos épocas, en la primera de ellas, el respaldo era manifiesto por parte del grupo de trabajo, pero ya en la segunda época, se presentó la desmotivación frente al respaldo de éstos objetivos, generada por la tristeza que según ellos les provocaba la inestabilidad laboral, al igual que los malos manejos efectuados por parte de las directivas de la corporación.

En cuanto al cumplimiento responsable de actividades, según los IC 1 y 7 fue óptimo a nivel personal durante todo su periodo de trabajo en la institución, pero, aun cuando, el IC 1, al coincidir con los IC 3, 5 y 6, entra en relativa contradicción, al afirmar que existieron dos épocas, en la primera de ellas, el cumplimiento era óptimo o muy bueno por parte del grupo de trabajo, ya que se hacía por convicción propia, pero en la segunda época, éste ya fue deficiente, generando desinterés y malestar entre el grupo, pues ya no se tenía el gusto por hacer las cosas. Para el IC 2, el cumplimiento de las actividades fue inadecuado, lo cual generó malestar, situación que causó según el IC 8, el despido de algunas personas después de un proceso de evaluación. Un poco a diferencia de lo expuesto anteriormente al respecto, el IC 4 plantea que a pesar de ser óptimo el cumplimiento responsable de actividades, también se generaron dos tipos de sentimientos o situaciones al respecto, uno de ellos fueron los conflictos entre compañeros de trabajo, debido a que se percibía la ayuda en algunas actividades como una invasión del espacio, aunque otros lo veían como una actitud de cooperación.

En relación a la motivación del recurso humano o reconocimiento de logros alcanzados, según los IC 1 y 5, estuvo demarcado por dos épocas, en la

primera de ellas, éste reconocimiento fue bajo, situación que empeoraría para la segunda época, pues ya no existía casi ningún tipo de reconocimiento, y es así como para el IC 1 lo único que solventaba ésta situación en las dos épocas, era la automotivación, manifestando su deseo porque ésta situación mejore. Para el IC 2, la motivación del recurso humano ha sido todo el tiempo nula, generando desmotivación, y en algunos casos, pérdida del sentido de pertenencia; no así para los IC 3 y 6 quienes plantean que ésta motivación, varió dependiendo de dos etapas, en la etapa uno fue elevada, generando alegría, haciendo que la gente se comprometiera con la institución, pero en la segunda etapa bajó considerablemente, generando desinterés y desmotivación entre el grupo de trabajo; sin embargo, el IC 4 considera lo contrario, la motivación fue mala en la época uno, pero se está buscando que mejore en la segunda época; aunque para el IC 7, ésta situación era alimentada sólo por la automotivación y nunca apoyada desde la corporación; no coincidiendo con lo anterior, el IC 8 considera que la motivación del recurso humano siempre ha sido buena.

En lo referente al desempeño ético-laboral, según la mayoría de los IC afirmaron que éste ha sido bueno, generando bienestar y tranquilidad al interior del grupo de trabajo; aunque para los IC 3 y 5, el respeto por las normas y reglamentos al interior del programa, está descrito en dos épocas así, en la primera, ha sido bueno, aportando al trabajo en equipo, generando tranquilidad al interior del mismo; ya en la segunda época, bajó notablemente el nivel del desempeño, evidenciándose en el hecho de que la gente cumplía por cumplir y

nada más; no considerado así por el IC 2, quien afirmó que el desempeño ético-laboral, era regular o aceptable, generando tristeza y desmotivación.

Otro aspecto concerniente a la *Dinámica Organizacional*, es la capacitación del personal, de la que según el IC 1, se puede hablar de éste tema en dos épocas, pues, en la época uno, hubo capacitación tanto a nivel interno y externo; posteriormente, en la época dos se limitó a ser a nivel interno, para luego, según el criterio de la nueva coordinación, “éstas actividades se consideraron innecesarias”, generando de ésta manera sentimientos de menosprecio, tanto a nivel personal como laboral; es así como también, para el IC 2, estos espacios de preparación fueron insuficientes, dado que no había el suficiente interés por parte del grupo de trabajo y se hacían de manera externa para profesionales e interna para instructores y profesionales; pero según los IC 3, 5 y 6, plantean dos etapas en éste proceso, afirmando que en la etapa uno, los espacios de preparación eran sólo internos, generando unidad grupal y motivación; ya en la segunda etapa, simplemente eran muy escasos o no existieron, lo cual generó desmotivación y desinterés entre el grupo; sin embargo, según el IC 4, las capacitaciones fueron externas tanto para profesionales como para instructores, aunque a nivel interno fueron escasas, por tal razón, al parecer, serán incrementadas en nuevos proyectos; encontrándose todo esto en desacuerdo con el IC 7, quien fue tajante al manifestar que nunca hubo capacitación de ningún tipo; cabe resaltar que todos los informantes que manifestaron haber recibido capacitaciones a nivel interno, coincidieron en el hecho de que todas fueron realizadas por el propio grupo de trabajo y no por personas ajenas al programa; así mismo, el IC 8 plantea que a

pesar de ser irregulares los procesos de capacitación, el programa es un constante espacio de preparación, sin hacer énfasis en alguna área o dependencia en especial.

En lo concerniente a la actitud frente al cambio organizacional, el IC 1 manifestó presentar una actitud personal de respaldo incondicional; pero, para el IC 2 no hubo reconocimiento de algunos progresos por parte del grupo de trabajo, constituyéndose esto en un factor netamente automotivador, siendo eso si, resaltadas las crisis, generando un alto nivel de desmotivación; así mismo, y coincidiendo con los IC 4, 5, 6 y 7, afirma que los progresos se convirtieron en fuentes de motivación y las crisis desmotivaron en su momento al grupo de trabajo; aunque, para el IC 4, el vivenciar las crisis, generó una actitud de autoevaluación, en la que cada cual asumía sus responsabilidades, claro ésta, contando con el respaldo del grupo de trabajo. De otro lado, los IC 3, 6 y 8 comentaron sentirse comprometidos frente a los cambios organizacionales, demostrándolo en la constante búsqueda por mejorar; sin embargo, para el IC 3 ésta situación cambiaría en una segunda época, donde se presentó el desinterés por lo que sucedía al interior del programa.

En lo referente a la *Estructura organizacional*, el conocimiento de la misma según la mayoría de la unidad de trabajo, es bueno o amplio; aunque, según el IC 3, en una primera época, se conocía plenamente como estaba conformada la estructura organizacional del programa; pero ya en la segunda época, hubo incertidumbre frente a éste tema.

En cuanto al *Trabajo en Equipo*, la toma de decisiones de acuerdo a lo planteado por el IC 1, se vio enmarcada en dos épocas, en la primera, se

tomaban decisiones de manera no consensuada, generando malestar y envidias al interior del grupo de trabajo; ya en la segunda época, éste fenómeno cambiaria para hacerse de manera consensuada, generando tranquilidad, bienestar y unidad entre el grupo; sin embargo para el IC 2 la toma de decisiones nunca se hizo de manera consensuada, generando un sentimiento de encierro, "ya que uno no podía tomar parte de las decisiones, y se debía limitar a obedecer"; sin embargo, según los IC 3, 5 y 6, la toma de decisiones estuvo demarcada por dos épocas, en las cuales, en la primera se hacía de manera consensuada, lo cual generó entre los miembros del grupo, bienestar y espacios de aprendizaje; pero ya en la segunda época, la forma de hacerlo fue no concertada o inadecuada, generando irrespetos, aislamiento, desinterés, malestar y sentimientos de menosprecio entre los miembros del grupo. Para los IC 4 y 8, ésta dinámica siempre fue concertada, aunque hacen la salvedad de que la toma de decisiones se realizó de manera no consensuada dependiendo del motivo, mas aún si esas decisiones hacían referencia a situaciones netamente administrativas, lo cual generó en algunos casos, malestar al interior del programa; no así, el IC 7, manifestó que la toma de decisiones nunca fue consensuada, aunque no comentó sentir lo mismo que el IC 2 frente a esta situación.

Teniendo en cuenta lo comentado por la unidad de trabajo, la asunción del liderazgo, según la mayoría de los IC, se presentaba según la actividad, es decir, el liderazgo se asumía según las capacidades de cada persona, así como también el área a la que corresponda la actividad en cuestión; sin embargo, según el IC 1, estaba demarcado por épocas, en la primera, hubo desinterés y



asilamiento por parte del grupo de trabajo; ya en la segunda época, hubo mayor participación y se hacía según la actividad; así mismo, el IC 2, plantea que ésta actitud o interés por dirigir actividades si se daba, generando bienestar; pero asimismo, también era generadora de conflictos al interior del grupo de trabajo, por considerar que se estaba invadiendo su territorio, desembocando en una competencia por el mismo. Para el IC 3, la asunción del liderazgo fue constante, generando alegría y motivación; aunque según el IC 4, se hacía principalmente por parte de la coordinación del programa, no coincidiendo con los IC 5 y 6, quienes expresaron que la asunción del liderazgo, se hacía primordialmente por parte de los señores instructores, aunque se vio demarcada por dos épocas, en las cuales, en la primera, hubo mayor interés y participación, decayendo en la segunda época; aunque para el IC 8 éste fenómeno se daba por igual, tanto por parte de los profesionales como de instructores del programa.

La comunicación, de acuerdo a lo manifestado por la mayoría del grupo que compone la unidad de trabajo, ha sido adecuada, denotando además un interés por mejorarla; sin embargo, para el IC 1, la comunicación en la época uno, era muy baja, lo cual produjo incomodidad e inconformidad al interior del grupo de trabajo, situación que mejoraría notablemente para la segunda época, produciendo bienestar al interior del mismo; no así, para los IC 3, 5, 6 y 7, quienes plantean que la comunicación se vio enmarcada en dos épocas, de las cuales, en la primera, existió un intercambio de ideas y sentimientos adecuado, generando tranquilidad y respaldo al interior del grupo de trabajo, situación que cambiaría en la segunda época, provocada por la desconfianza, generando

división y tensiones entre el grupo, llegando a tal punto de no hablar por temor a represalias; aunque según el IC 2 la comunicación siempre fue inadecuada, viéndose afectada por la corporación, generando tristeza y desmotivación, coincidiendo con el IC 6, quien afirmó que éste canal no estaba bien estructurado entre la corporación y el programa, apoyando de ésta manera lo planteado por el IC 4, quien comentó que la comunicación al interior del grupo de trabajo ha sido adecuada, pero entre la primera coordinación y la administración de la corporación no fue buena, situación que cambiaría con la llegada de la nueva coordinación, generando bienestar y tranquilidad, tanto a nivel personal, como del grupo de trabajo.

Es importante resaltar, que a pesar de que el IC 1 hace mención en algunos aspectos, de dos épocas, y se puede decir que coinciden con lo planteados por los demás IC; las épocas a las que hace referencia éste IC no corresponden cronológicamente a las planteadas por los demás, puesto que su vinculación a la institución corresponde a un periodo comprendido aproximadamente, a los últimos tres años de vida del programa.

### **Análisis**

Teniendo en cuenta lo planteado por Bugental (1996), al afirmar que la Psicología Humanista, tiene como objetivo describir al ser humano en su experiencia de estar vivo, sus sentimientos, pensamientos y acciones, como también su crecimiento, evolución y declive, su interacción con el ambiente y medio social que lo circunda; teniendo en cuenta aquí la variedad de experiencias posibles para él y en general su ubicación precisa en el universo; en esta parte, luego de registrar la información obtenida de la unidad

de trabajo, se hace una referencia descriptiva, dando paso al análisis e interpretación, encontrando aspectos relevantes o concernientes al tejido afectivo en la estructura organizacional del programa casa del joven.

Al parecer, la construcción o evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del programa casa del joven, ha sufrido variados cambios tanto positivos como negativos, protagonizados por los actores sociales, quienes a partir de su vivencia y de acuerdo a su juicio personal, han aportado a esta investigación, con sus discursos, tanto en las entrevistas como en las historias de vida profesional.

Al indagar acerca de las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, la actitud de cooperación, la disposición al diálogo, las relaciones de autenticidad, la actitud de entendimiento, la confianza, el respeto, la efusividad y el entusiasmo, la irritabilidad, la tristeza y/o la desmotivación y las manifestaciones o expresiones afectivas, aspectos que inciden en la construcción y evolución del tejido afectivo entre los miembros que hacen o hicieron parte de la estructura organizacional del programa casa del joven; se podría decir que la arquitectura de este tejido se vio afectada por dos épocas, que según cada uno de los miembros pertenecientes al grupo de trabajo, manifestaron que:

En la primera, la cual hace referencia a los tres a cuatro primeros años de vida del programa, se dieron de manera adecuada, generando sentimientos, de bienestar, tranquilidad, unidad grupal, al punto de hablar de un ambiente de familia, así como un gusto por trabajar, fomentando la motivación y el compromiso con lo que se hacía, propiciando espacios para el aprendizaje,

resaltando que a pesar de presentarse inconvenientes o problemas, estos fueron resueltos de manera satisfactoria al interior del grupo de trabajo; al parecer, éste adecuado proceso evolutivo del tejido afectivo, incidió de manera positiva en el ambiente organizacional, evidenciado en la participación constante por parte de todo el grupo de trabajo en los procesos organizacionales tanto internos como externos, al igual que el permanente compromiso de los miembros con los objetivos perseguidos por la institución; de igual manera, ha incidido positivamente en el cumplimiento responsable de actividades, al igual que en el desempeño ético-laboral, generando tranquilidad y bienestar, aportando al trabajo en equipo; así mismo, esa buena construcción del tejido afectivo, al parecer, alimentó la actitud de compromiso del personal, tanto frente a los progresos como a las crisis afrontadas por el programa, abriendo la puerta a una búsqueda constante por mejorar; de igual manera, incidió en la toma de decisiones, permitiendo que se haga de manera concertada; así mismo, parece haber incidido en la asunción del liderazgo, que se hacía de manera constante y según la actividad por parte de todos los miembros del grupo de trabajo, lo que generaba alegría y motivación; de igual manera, permitía una adecuada comunicación, generando tranquilidad y un sentimiento de respaldo por parte del grupo; es así como el resultante de todos estos aspectos que aparentemente se han visto favorecidos por la buena construcción del tejido afectivo, alimentan el sentido de pertenencia de todos los miembros del programa, hacia el mismo.

En la segunda etapa planteada por los informantes clave, el tejido afectivo se vio afectado negativamente según comentaron, pues al parecer, algunas de

las decisiones tomadas por parte de la corporación, así como el cambio de personal del programa, hizo que las relaciones de poder empezaran a tornarse rígidas, principalmente desde la corporación hacia el programa, aunque para algunos esta rigidez se daba según la situación o la persona, adoptando un carácter discriminativo, generando tristeza, desmotivación, envidias y rechazo entre los propios miembros del grupo de trabajo; de la misma forma, aparentemente se vieron afectadas las relaciones de cooperación, ya que había indisposición de parte del nuevo grupo, generando rivalidades y desinterés, aunado esto a los sentimientos de frustración que provocaban la ruptura de algunos procesos; en cuanto a la disposición al diálogo, según la unidad de trabajo, se vio afectada en esta época, ya que al parecer, la comunicación pasó de ser adecuada o asertiva a inadecuada, generando en algunos casos, conflictos tanto entre los miembros del grupo como entre representantes de la corporación y el programa, provocando malestar y división del grupo; así mismo, según los informantes clave, la relación de autenticidad se vio afectada negativamente, provocando la desconfianza y decepción, generando frialdad en las relaciones interpersonales así como conflictos al interior del grupo de trabajo, convirtiéndose de ésta manera, el lugar de trabajo en un ambiente hostil; de igual modo y según parece, ya no hubo entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo, actitud que se vio deteriorada, principalmente, por la intervención de algunos representantes de la corporación, generando malestar y la pérdida de lo que antes era para ellos un ambiente familiar; en cuanto a las expresiones de afecto en esta época, según la unidad de trabajo, fueron inconstantes tanto al interior del grupo como desde la corporación hacia

el programa, generando incluso, altercados entre algunos miembros y frialdad en las relaciones; se puede decir también, que el respeto pasó a ser inconstante, alimentando una actitud de irritabilidad, presentándose de manera más constante los conflictos al interior del grupo de trabajo, aunque también sucedió con algunos miembros de la corporación; en cuanto a los estados de ánimo, estos, parece que se vieron al igual que los otros componentes del tejido afectivo, afectados negativamente, puesto que la tristeza y la desmotivación fueron factores que incrementaron su presencia ante las dificultades que se presentaban.

Al parecer, la sumatoria de este conjunto de eventos que debilitaron la estructura del tejido afectivo, tuvieron incidencia en el ambiente organizacional, pues, de acuerdo a la lectura de la información brindada por la unidad de trabajo, en la segunda época, la participación en los procesos organizacionales, así como el compromiso con los objetivos perseguidos por la institución, el cumplimiento responsable de actividades, el desempeño ético-laboral, la actitud frente a los progresos y crisis vividos por la organización, la toma de decisiones concertada, la asunción del liderazgo, se presentaron de manera cada vez más esporádica por parte de los miembros pertenecientes al grupo de trabajo, generando también desinterés por cumplir adecuadamente con cada uno de estos aspectos, o que el cumplimiento se haga, simplemente, por responder a una obligación mas no a un deseo por hacerlo, siendo quizá, esta la razón para que algunos de los miembros manifiesten que su sentido de pertenencia por la institución se viera disminuido; así mismo y según parece, otros aspectos como la falta de reconocimiento de los logros alcanzados por algunos trabajadores

por parte de la corporación, la deficiencia o ausencia de espacios para capacitaciones, también hicieron su aporte para que las dinámicas laborales se vean negativamente afectadas.

### **Discusión**

Ahora y una vez hecha la descripción e interpretación de los resultados obtenidos, se procederá a iluminar los mismos, desde la conceptualización teórica citada en el marco teórico.

Se puede decir que en un principio, algunos integrantes o exintegrantes del grupo de trabajo, desarrollaron lo que para Martínez (1997) es la empatía, la cual surge de la relación con el otro, siendo capaz de percibir lo humano de las demás personas con las que interactúa, haciendo parte del proceso formador humano, el cual se profundiza en unas personas más que en otras.

Se puede decir que a la luz de lo planteado por Lahey (1999) y Martínez (1996), al mencionar que, de la relación con los otros depende en alguna medida el desarrollo de la persona, quizá éste fue un factor que determinó los cambios que afectaron de manera considerable a los miembros del programa, puesto que durante la primera etapa, ellos manifestaron encontrarse en un ambiente agradable que les permitía crecer cada día, situación que variaría para la segunda etapa, pues los conflictos y lo que ellos llamaron un ambiente hostil, hizo al parecer, que su interés por crecer y adquirir nuevas y mejores capacidades, propendiendo por una autorrealización, se viera obstaculizado.

Otro aspecto que vale la pena destacar, es la existencia de lo que Lahey (1999) en uno de sus postulados plantea como la dirección interna de cada ser humano, la cual es la fuerza que lo impulsa a crecer, desarrollarse, según su

particular manera de pensar, sentir y actuar; sin embargo, ésta capacidad se puede ver truncada en la medida en que el individuo conviva con personas que lo rechacen o en una sociedad que intente obligarlo a ser algo que él no desea ser; situación que se pudiera ver reflejada en lo acontecido con algunos IC, puesto que de acuerdo a lo comentado por ellos, sus principios (valores e ideales) y sus sueños, se vieron afectados positivamente en la primera época, ya que durante ésta se impulsaba o propugnaba por su consecución; situación que cambiaría en la segunda época, en la que las personas y el ambiente, se tornarían en un obstáculo que desmotivó la búsqueda por conseguir estos sueños.

Al presentarse las dificultades al interior del programa, se da lo que la Psicología Humanista a través de Bugental (1996), reconoce como la reactividad del ser humano, puesto que hay una búsqueda por distinguirse de los demás, por medio de sus pensamientos, sus experiencias, conceptos, conocimiento, entre otras; aunque cabe resaltar que ésta es una de las características menos distintivas del ser humano.

De acuerdo a lo planteado por algunos IC, se puede decir que se da lo que Martínez (1997), plantea como un corte en la vivencia *normal* de la persona, puesto que ante las dificultades, hay un bloqueo de las potencialidades, pasando a convertirse en necesidades no satisfechas, afectando la creatividad del ser humano y la utilidad social que según Maslow (1997), ésta debe tener.

Teniendo en cuenta la misión de la organización casa del joven, se puede decir que las personas que laboran o laboraron en esta organización, son descritas dentro de las concepciones dos y tres, el *hombre social* y el *hombre*



*que se autorrealiza*, planteadas por Schein (1978) (citado por Velásquez y Álvarez 1997), puesto que algunos de ellos, mencionaron que entre las razones por las cuales pertenecían a la “Casa del Joven”, se encontraban el disfrute por trabajar en compañía de personas que en algún momento y de alguna manera, compartían sus ideales y deseos de autorrealización.

El ambiente laboral positivo dio, al parecer, pie para una toma de decisiones adecuada en un primer momento, lo que conllevó a que las personas participaran activamente en la creación de políticas de la organización y que por ende llevaron a la consecución de los objetivos de la misma; no siendo así en un segundo periodo de tiempo, donde la toma de decisiones parece haberse hecho, de manera no concertada o inadecuada, según describieron algunas personas, llegando en alguna medida a ser impositivas; situación que se relaciona con el planteamiento hecho por McGregor y otros autores (citado por Shultz 1993), quienes afirmaron que la organización debe reducir la dependencia, subordinación y sumisión de sus integrantes, para aprovechar al máximo la capacidad humana de quienes la integran.

Asimismo, el detrimento en las relaciones interpersonales, parecen haber sido afectadas principalmente por lo que plantea Rogers (1997), como el manejo jerárquico del poder, donde el ser humano siente a la organización como un proceso de control que va de arriba hacia abajo, se siente sin libertad, creatividad y autonomía; por tal razón, sería mejor que la asignación de responsabilidades esté en conexión con el intercambio afectivo, donde se destaque la importancia de los sentimientos, emociones, pasiones y estados de ánimo del ser humano.

Se puede decir que entre los diversos aspectos que al parecer se vieron afectados en la segunda época, está la inadecuada comunicación, ya sea verbal o no verbal, contribuyendo a la división del grupo y la generación de conflictos al interior de la organización, contrastando con lo planteado por los investigadores, referente a que ésta es un componente primordial en la construcción del tejido afectivo, el cual va de la mano con la interacción practicada entre los miembros que la componen, dando la oportunidad a cada miembro del grupo, de cumplir con lo que Rogers (1997) llama “la persona funcionando plenamente”.

Por otro lado, aspectos como la motivación del recurso humano o reconocimiento de logros alcanzados, así como la capacitación del personal, que según la unidad de trabajo, fue escasa o casi nula en la segunda época, quizá afectaron lo que para Rogers (1997), es el aporte de la organización al ser humano que la compone, es decir, al parecer no hubo una entrega de autonomía ni confianza en el personal, afectando su desarrollo y crecimiento personal, incidiendo en la eficiencia y productividad del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario hacer una revisión de lo planteado por Velásquez y Álvarez (1996), frente al reconocimiento de la importancia de revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que integran a la organización, lo cual ofrece como resultado, una organización más productiva, eficiente e inteligente, es decir, logrando un desarrollo integral.

Uno de los aspectos que se logró obtener de la presente investigación, es identificar los tres rasgos que según Guillén y Guil (2000), definen a una organización, *composición*, pues ésta, está integrada por un grupo humano

interdisciplinario, quienes hacen su aporte desde su área y funciones; *orientación*, este concepto se lo reconoce al revisar la misión y visión de la organización, descritas en el marco contextual; y finalmente, la *permanencia en el tiempo*, que igualmente se encuentra referenciada en la reseña histórica, descrita en el marco contextual.

Cabe resaltar que los procesos o pasos sufridos por la organización “Casa del Joven”, hacen parte de lo que Dávila (1985), denominó como procesos sistemáticos y de grupo, puesto que esta organización, nació, ha crecido y progresado, desarrollando los fines para los que fue creada; y el paso por estas etapas ha estado marcado por conflictos y hallazgos de soluciones a algunos de estos, pero casi todo esto, direccionado a la consecución de los objetivos, dando, en algunos casos, la oportunidad de participar a todos y cada uno de los miembros pertenecientes a ésta.

Teniendo en cuenta lo planteado por Schvarstein (1997), quien afirma que las organizaciones son construcciones sociales y obedecen a la percepción de un observador; se puede decir, entonces, que de acuerdo a lo planteado por los IC en sus narraciones, algunos de estos, han percibido a la organización de manera muy diferente, pues algunos IC, la percibieron como la oportunidad de desarrollar sus sueños y derramar sobre ésta, todas sus expectativas, pues plantearon que su pertenencia o periodo de permanencia en el programa, se vio alimentada por sus principios y valores morales y personales.

Así mismo, teniendo en cuenta lo planteado por Rogers (1997), frente a la importancia de la interacción del personal de la organización, y lo planteado por los investigadores, en lo referente a las consecuencias de una verdadera

comunicación afectiva, existirá un clima de trabajo mas dinámico y armonioso y la construcción del tejido afectivo al interior de ésta, será adecuada. Entendiendo el tejido afectivo, a la luz de lo planteado por los investigadores, como el conjunto de relaciones afectivas, tanto positivas como negativas, al igual que multidireccionales, presentes entre los miembros pertenecientes a la organización; podría decirse que durante el primer periodo de existencia del programa, éste tejido si era fácilmente identificable, puesto que algunos IC, manifestaron que hubo mucha honestidad y se manifestaba lo que realmente sentían y pensaban; desafortunadamente y luego de algunos cambios en el personal perteneciente al programa, esta situación ya cambió, y el clima organizacional se deterioró, pues ya no hubo la expresión abierta y sincera de lo que realmente se sentía y pensaba, afectando la evolución del tejido afectivo en la estructura organizacional del programa “Casa del Joven”.

Reconociendo que uno de los objetivos de esta investigación, fue determinar cómo es el tejido afectivo en la estructura organizacional del programa “Casa del Joven”, se debe decir que luego de hacer una lectura de los resultados obtenidos, no se logra hacer una descripción precisa o específica, de cómo está construido este tejido, siendo la razón de esto, el que los miembros pertenecientes a la unidad de trabajo, no hicieron referencia puntual de como estaban dirigidos sus sentimientos hacia cada una de las personas que conformaban el grupo de trabajo al interior de la institución, al igual que tampoco comentaron de manera puntual, que tipo de problemáticas se presentaban ni con quien. Es por éste motivo, que el gráfico correspondiente al tejido afectivo (anexo A), concierne a la descripción general de lo que es para

los investigadores, el tejido afectivo y no al tejido que se encuentra al interior del programa.

Sin embargo, teniendo en cuenta, las narraciones de cada uno de los IC, se podría inferir cómo el tejido afectivo, ha permitido que la casa del joven pase de ser una idea o sueño, a una realidad, puesto que la evolución del tejido afectivo, se ha dado a la par, con la evolución a nivel organizacional de la institución, en la que cada una de las personas que por ahí ha pasado, han aportado a estos dos aspectos (ver anexo B).

Uno de los efectos del tejido afectivo en el transcurso organizacional, fue el permitir el surgimiento de “Casa del Joven” como organización, dado que el programa surge como una idea que se pone en marcha por medio del trabajo conjunto de un pequeño grupo de personas, quienes haciendo caso a algunos componentes del tejido afectivo existente entre ellos (confianza, gratitud, cariño), logran poner en marcha dicho proyecto. Sin embargo, frente a los efectos del tejido afectivo en la estructura organizacional, también se hace necesario mencionar las dos etapas, puesto que, si por un lado, es verdad que éste sirvió como canalizador de ideas y permitió formar un proyecto, también es cierto que las dificultades atravesadas en la segunda etapa, interrumpieron procesos y deterioraron muchas de las relaciones interpersonales existentes hasta el momento. Es así como por ejemplo, en la primera etapa se generó la puesta en marcha de sueños e ideales, permitiendo la ampliación de muchos de éstos; pero ya en la segunda etapa, el deterioro en el tejido afectivo, genera la pérdida de las ilusiones y los deseos de soñar, en algunos miembros del grupo de trabajo.

Así mismo, en la primera etapa, el tejido afectivo generó la presencia o manifestaciones de solidaridad entre los miembros del grupo de trabajo, puesto que había un respaldo incondicional y una disposición a ayudarse entre todos, sin importar si los problemas que aquejaban a alguien eran o no de carácter laboral; pero desafortunadamente, en la segunda etapa y en palabras de uno de los IC “después ya nos tocó individualizarnos, cada quien con sus problemas y por su lado”, el respaldo desapareció, afectando también, algunos procesos de índole organizacional.

Por otro lado, el desarrollo positivo del tejido afectivo dentro del grupo de trabajo, en una primera época, al parecer, repercutió de manera positiva en la población beneficiaria asistente al programa, puesto que según lo manifestado por algunos IC, los jóvenes encontraron en el grupo de trabajo, consejeros y orientadores, no solamente en los profesionales de esas áreas, sino también entre el grupo de instructores y demás trabajadores, con una permanente disposición para escucharlos y entenderlos.

### **Sugerencias**

Al término de este estudio y reconociendo que hay una constante búsqueda por mejorar, evidenciada en la colaboración prestada por los actores sociales vinculados a esta investigación, se considera pertinente, luego de hacer una lectura de la misma, se busque responder a algunos interrogantes que surgen de los planteamientos hechos por Velásquez y Álvarez (1996), ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano? y ¿cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?, inquietudes que pueden aportar no sólo a “Casa del Joven” en particular, sino a cualquier organización, que adaptando a su

contexto éste estudio lo desee hacer, viendo a la organización desde una perspectiva contemporánea como la planteada por Schultz (1993), en la que afirma que la organización se preocupa, principalmente, por las personas que las integran y el producto de ésta es el resultado de cada uno de sus elementos.

Se recomienda desarrollar un programa de intervención con un enfoque sistémico, el cual esté dirigido a todo el personal de la institución, esto con el fin de capacitar a los miembros del programa, y brindarles las herramientas necesarias, para que desarrollen sus potencialidades.

De igual manera, sería importante desarrollar talleres, que se constituyan en procesos y pasen posteriormente a ser parte de los lineamientos de la institución, en los cuales se tenga en cuenta, aspectos cotidianos de la vida del ser humano, tales como amor, dolor, voluntad, temor, esperanza entre otros, buscando hacer mas significativa, la experiencia humana.

Así mismo, sería importante desarrollar una segunda parte de éste trabajo investigativo, en el cual se tenga en cuenta lo encontrado por los investigadores y se haga una intervención directa sobre las fortalezas y problemáticas detectadas en algunos aspectos, tanto vivenciales como organizacionales, sin importar que la mayoría de los actores sociales ya no pertenezcan a la institución en mención; pero sí se podría evitar caer en los mismos errores con el nuevo personal.

Propender por la buena construcción del tejido afectivo en la organización aprovechando la llegada de un nuevo personal y el comienzo de un nuevo periodo de trabajo; asumiendo el reto de seguir trabajando con principios que

tengan como objetivo el desarrollo y el crecimiento personal de los individuos que la conforman, así como el desarrollo y consecución de los objetivos planteados por la institución.

Así mismo, sería importante que se incrementen los trabajos investigativos referentes al tejido afectivo y la influencia de éste en las relaciones humanas en los diversos ámbitos, familia, pareja, comunidades educativas, entre otros; aportando así al fortalecimiento teórico, práctico y divulgación de este concepto.

De igual manera, sería de gran aporte el desarrollar trabajos investigativos, en los que se indague acerca de la relación que existe o puede existir entre el Tejido Afectivo y el manejo del poder, el liderazgo, la inteligencia emocional, entre otros; buscando determinar si estos aspectos están o no influenciados por el mismo.



## REFERENCIAS

- Babbie, E. (2000). Fundamentos de la Investigación Social. México: International Thomson
- Bonilla, E. Rodríguez, P. (1997). La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Norma.
- Bugental, J. (1996) El desafío de la ciencia. En J. Lafarga y J. Gómez (comps.), Desarrollo del potencial humano: aportaciones de una psicología humanista. México: Trillas.
- Burbano, L. (Comunicación personal enero 23 de 2004).
- Carvajal, G. (Comunicación personal noviembre 4 de 2003).
- Dávila, C. (1985). Teorías organizacionales y administración. Bogotá: McGraw Hill.
- Delgado, J. Gutiérrez, J. (1995). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Editorial Síntesis SA.
- Fleury, S. (2002) El desafío de la gestión de las redes de políticas. <http://www.iigov.org/revista/?p=12> 09
- Guillén, C. y Guil, R. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: McGraw Hill.
- Icart, M. Fuentes, C. y Pulpón, A. (2001). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. España: Ediciones de la Universitat de Barcelona.
- Lahey, B. (1999). Introducción a la psicología. España: McGraw Hill.
- Loaiza, H. y Ortiz, E. (1999). Organización y métodos. Bogota: El Molde Gráficas.

Lugo, N. (2002). Investigación fenomenológica: una estrategia para comprender la experiencia vivida. Cognición y desarrollo humano. 7-20

Martínez, M. (1989). El comportamiento humano. México: Trillas

Martínez, M. (1996). La psicología humanista. México: Trillas.

Maslow, A. (1997) La amplitud potencial de la naturaleza humana. México: Trillas.

Max Neff, M. (1986). El desarrollo a escala humana. Santiago de Chile: CEPAAUR.

Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México: Alfaomega

Peña, T. (1994) Guía para la elaboración de documentos escritos en Psicología. Colombia.

Programa "Casa del Joven", Corporación Centro Comunitario La Rosa. (2003). Manual de funciones 2003. Pasto.

Programa "Casa del Joven", Corporación Centro Comunitario La Rosa. (2001). Proyecto de atención institucional, PAI, 2001. Pasto.

Rodríguez, G. Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Maracena (Granada): Ediciones Aljibe.

Rogers, C. (1997). El poder de la persona. México: Manual Moderno.

Rogers, C. (1984). El proceso de convertirse en persona. España: Paidós.

Schultz, D. (1993). Psicología industrial. México: McGraw Hill.

Schvarstein, L. (1997). Psicología social de las organizaciones. Argentina: Paidós.

Torres, A. Coral, L. (2001). Ser maestro: Su elección, sus sueños, y sus realizaciones. Pasto: EDINAR.

Turner, J. (1999) Introducción: el campo de la psicología social. En J. Morales & C. Huici (coords.), Psicología social. (pp1- 11). España: McGraw Hill.

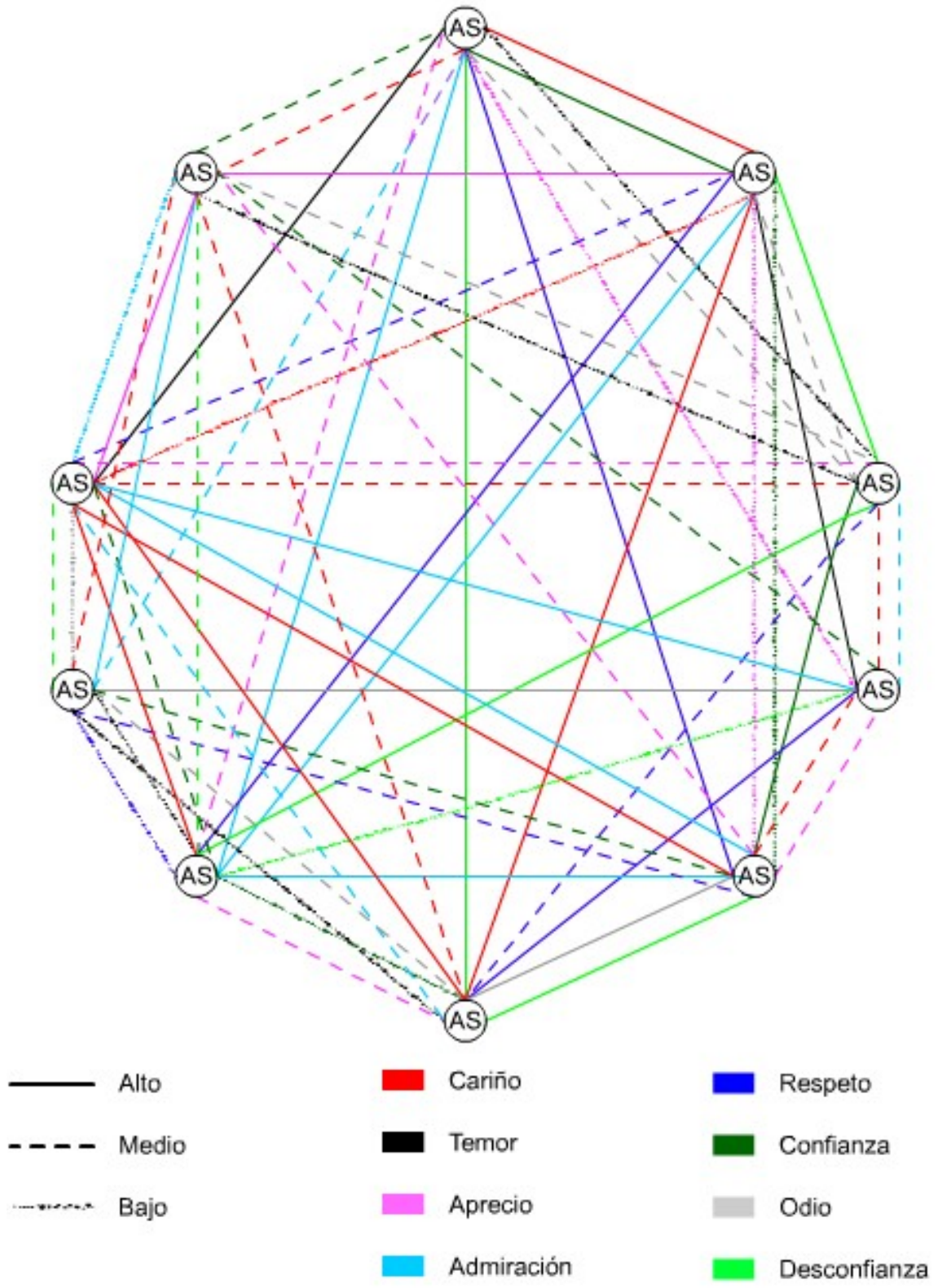
Universidad de Nariño, Programa de Psicología (2000) Reforma Curricular.  
Pasto

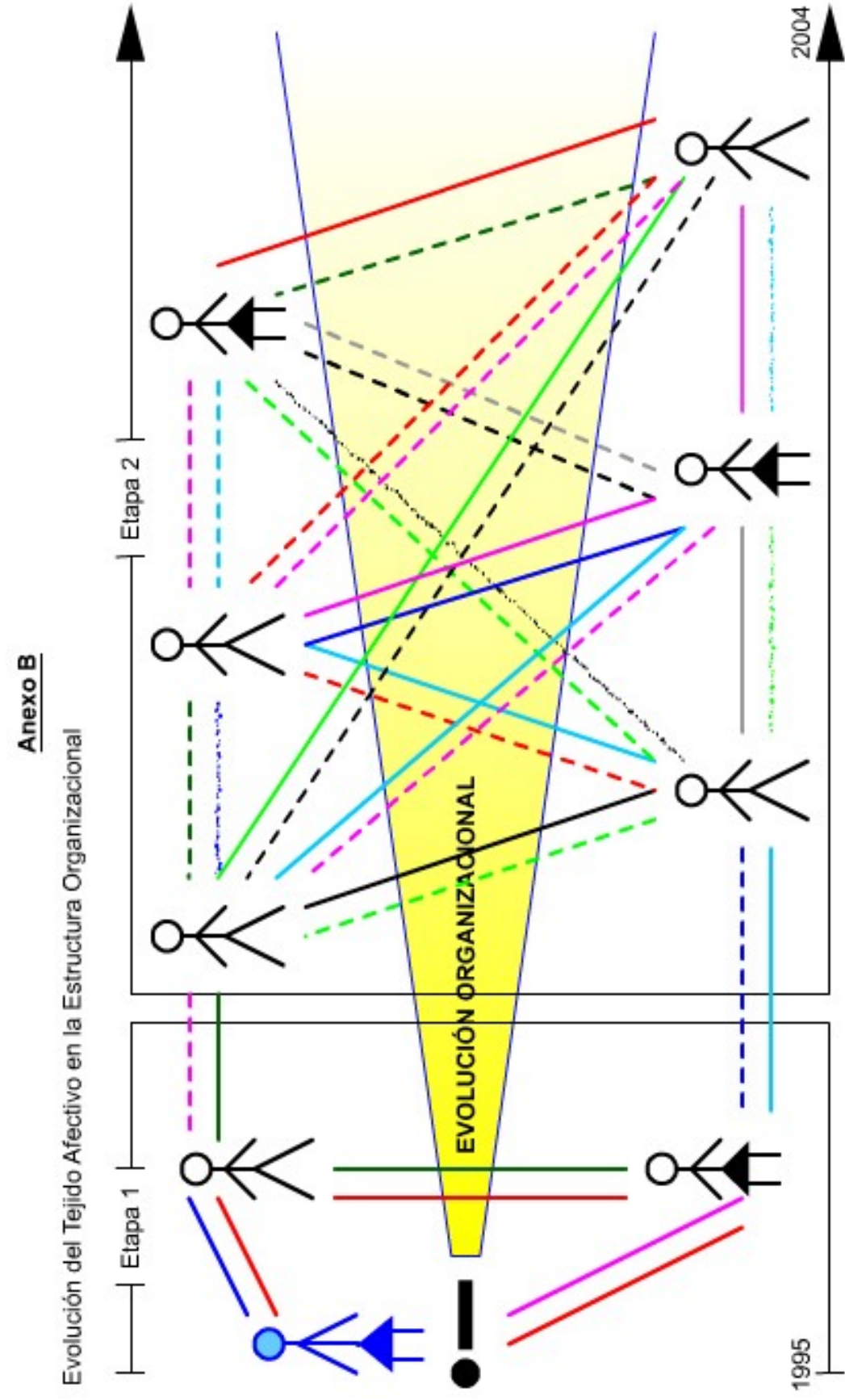
Uscategui, M. (1999). Investigación cualitativa. Pasto.

Velásquez, A . y Álvarez, I. (1996) El factor humano en las organizaciones, mas allá de la racionalidad. <http://www.psycologia.com/a-organ.htm>

**Anexo A**

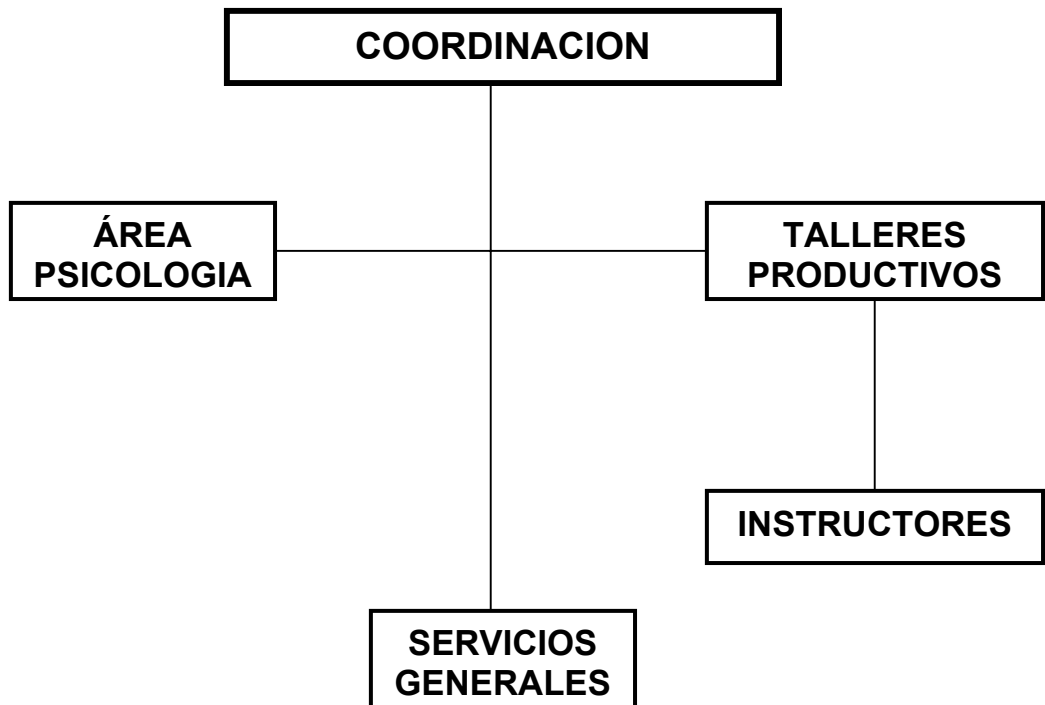
Tejido Afectivo





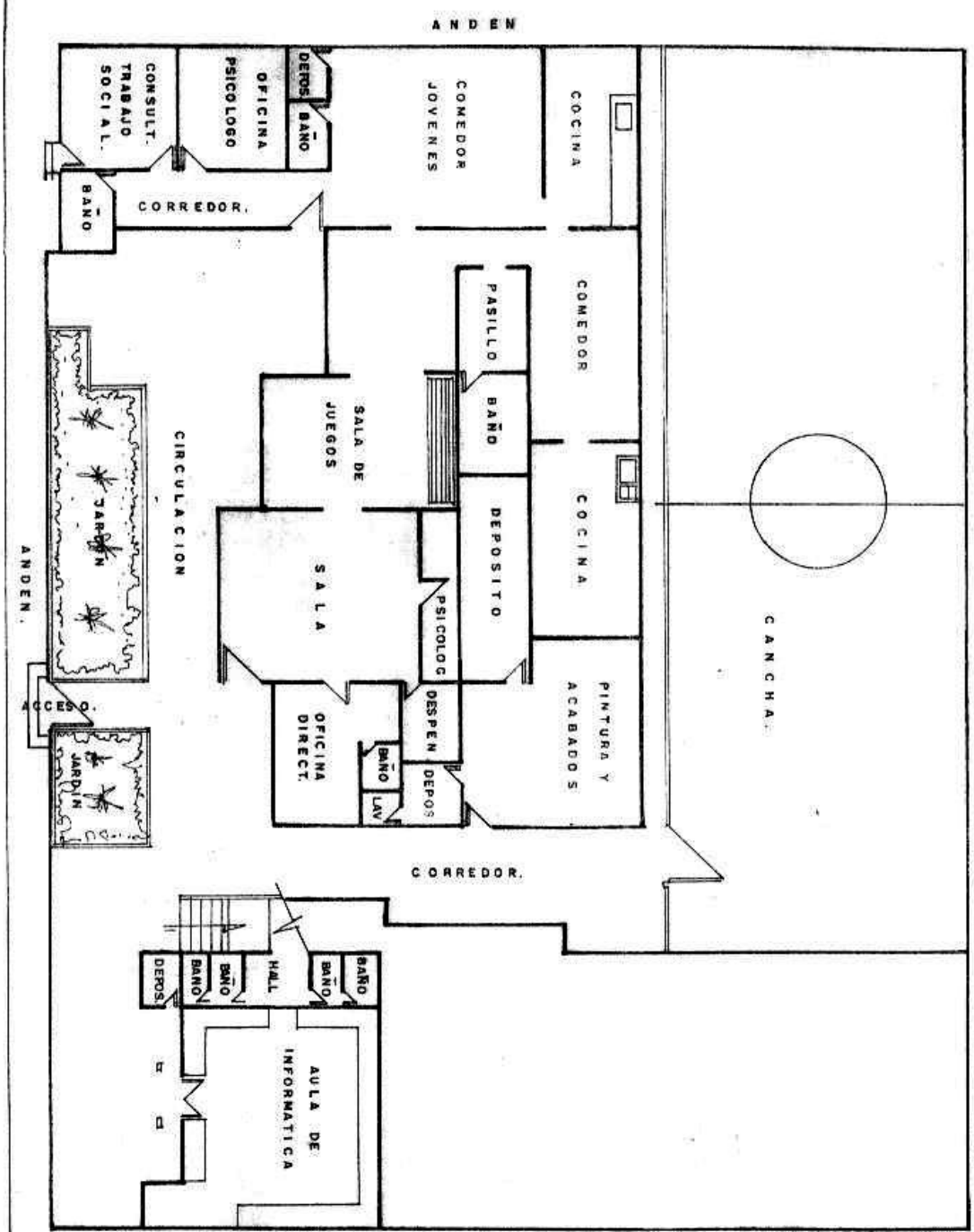
**Anexo C**

Organigrama "Casa del Joven"



**Anexo D**

**CASA DEL JOVEN. PRIMERA PLANTA.**



## **Anexo E**

Descripción del Actor Social.

Estas 8 personas presentan las siguientes características:

1) Nombre: V.R.B.

Edad: 28 años.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional universitario.

Tiempo de servicio en la institución: de febrero de 2002 A abril de 2004

Funciones dentro de la institución: Psicóloga.

2) Nombre: M.A.

Edad: 78 años.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional universitario. Psicóloga y Pedagoga

Tiempo de servicio en la institución: se encuentra vinculada desde el nacimiento de la institución, hasta la actualidad.

Funciones dentro de la institución: Se inicio como fundadora del programa casa del joven, actualmente se desempeña como asesora del mismo.

3) Nombre: F.M.F

Edad: No hay dato.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional universitario.

Tiempo de servicio en la institución: de enero de 1997 A diciembre del 1999.

Funciones dentro de la institución: Coordinadora de talleres ocupacionales.

4) Nombre: R.E.L

Edad: 57 años.



Genero: Masculino.

Nivel educativo: Técnico en ebanistería.

Tiempo de servicio en la institución: de febrero de 1995 A diciembre de 2001

Funciones dentro de la institución: Instructor de taller de ebanistería, así mismo se desempeño como instructor en áreas deportivas, música y canto.

5) Nombre: N.G.

Edad: no hay dato.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional universitario. Economista

Tiempo de servicio en la institución: desde 1991 a hasta la fecha de 2004

Funciones dentro de la institución: Se inicio como tesorera de la corporación, asumiendo luego la presidencia de la misma desde el año 1999 hasta la fecha de realizada la investigación.

6) Nombre: C.S.R

Edad: No hay dato.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional Universitario.

Tiempo de servicio en la institución: de marzo de 1996 A diciembre del 2001

Funciones dentro de la institución: Trabajadora social, coordinadora del programa.

7) Nombre: L.C.

Edad: 39 años.

Genero: Masculino.

Nivel educativo: Bachiller.

Tiempo de servicio en la institución: de enero de 1995 A diciembre de 1997

Funciones dentro de la institución: Dado que se vinculo a la institución cuando esta recién estaba naciendo, se desempeño en varios cargos, coordinador, celador, servicios generales e instructor.

8) Nombre: L.H.A.

Edad: no hay dato.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: Profesional universitario, Trabajadora social.

Tiempo de servicio en la institución: de febrero del 2002 A diciembre de 2002

Funciones dentro de la institución: Coordinadora del programa.

9) Nombre: O.A

Edad: No hay dato.

Genero: Femenino.

Nivel educativo: No hay dato.

Tiempo de servicio en la institución: No hay dato

Funciones dentro de la institución: Encargada de servicios generales y el restaurante de la institución.

En cuanto a este informante, desafortunadamente no se pudo contar con su colaboración para la elaboración de el presente trabajo investigativo, pues luego de buscarla de manera reiterada, tanto telefónica como personalmente, nunca se obtuvo respuesta de dicha persona.

**Anexo F**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
2004**

**EVOLUCION DEL TEJIDO AFECTIVO EN LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA “CASA DEL JOVEN”, DURANTE EL  
TRANSCURSO DE SU VIDA INSTITUCIONAL**

**HISTORA DE VIDA PROFESIONAL**

Para elaborar la siguiente historia, por favor tenga en cuenta los siguientes aspectos:

El texto que a continuación usted presentara, será guardado en absoluta reserva y solo tendrán conocimiento de él, única y exclusivamente las personas que lo aplican, por tal razón, se pide que sea sincer@.

Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Elabore este texto en letra clara y legible, a mano o en computador.
2. En la descripción de los hechos tenga en cuenta todo el tiempo laborado en la institución, desde la fecha de ingreso, hasta el día de su retiro si es que ya no trabaja en la institución.

Para la elaboración del texto, tenga en cuenta aspectos referentes a:

- Ψ Mencione como se sintió: cuando ingreso, durante su estancia y su salida de la institución.
- Ψ Cómo fueron las relaciones interpersonales entre las personas que conformaban el grupo de trabajo (inclúyase).
- Ψ Cómo fueron o han sido los procesos al interior de la organización, capacitaciones, cumplimiento de actividades, trabajo en equipo, toma de decisiones.

**Anexo G**

<b>PRIMERA ENTREVISTA: IC 1</b>		<b>junio 8 de 2004</b>
1. 1Arpad	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Como se ha ejercido la autoridad en el programa casa del joven?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.A ver yo he sentido que talvez en alguna oportunidad si, si hubo algún tipo de rigidez en cuanto a alguna imposición o de pronto, en cuanto a lo que se tomo una decisión sin contar con la opinión o el aporte que pudieran hacer otras personas que trabajaban en la entidad, si yo creo que si se llevo a presentar, pero hacia mi, osea, en lo personal, en lo profesional como psicóloga, no; no he sentido eso, osea que haya sido hacia mi no, osea la imposición no fue , no fue directa hacia mi sino talvez hacia los compañeros de trabajo.</u></p>	
1. 1Aacpgt	<p><b>INVESTIGADOR :</b> Ha existido un sentido de ayuda entre las personas de la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Claro si, osea , siempre yo pienso que cuando uno trabaja en, en una organización donde hay que estar abierto a lo que le pueda ofrecer el otro desde su área, desde también su propia visión de las cosas y del tipo de intervención que pueda llegar a ofrecer a cada uno de los beneficiarios, yo creo que siempre se recibirá una ayuda, pues cuando uno este dispuesto a recibirla, y si he sentido que a habido como esa apertura a recibirla a también a darla osea, tanto de parte de los compañeros como de parte mía, osea no a habido como ese egoísmo, sino como la tranquilidad de poder ofrecer y poder recibir.</u></p>	
1. 1Adabi	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Las personas han estado dispuestas al intercambio de ideas y pensamientos?</p> <p><b>IC 1 :</b><u>1.Pues yo pienso que esta es una de las cosas mas importantes que debe haber en una organización ¿cierto?. estar siempre abierto a las ideas y pensamiento del otro, pero lastimosamente 2.yo creo que pues es algo que no se podría decir que siempre se da ¿no?, en la pregunta que tu me haces, tu dices siempre, talvez siempre no creo que se haya estado dispuesto a eso, porque es de las cosas mas importantes pero también de las mas difíciles, osea estar abierto al otro como de pronto reconocer que no siempre se tiene la razón, no reconocer que hay otras ideas que pueden ser mejores, que pueden ser mas adecuadas aunque, osea en mi parte personal 3.yo pienso que he tratado de siempre estar dispuesta porque si uno no tiene esa flexibilidad de pensamiento se le pueden crear mas obstáculos y en el cumplimiento de los objetivos y también no se avanza ¿no?, uno mismo se encarga de ponerse como, como el obstáculo de no permitir que vaya avanzando osea, por ejemplo, siempre abra la necesidad de reevaluar lo que uno esta haciendo, de mirar que otras alternativas hay que los otros le pueden brindar esa nueva visión.</u></p>	
2. 1Adad		
3. 1Adaipm		
1. 1Ararac	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Las relaciones interpersonales en la organización, han denotado transparencia?</p> <p><b>IC1 :</b><u>A ver, yo pienso que la transparencia es una característica que es muy difícil como de lograr ¿no?, uno en la vida tiene que actuar en todos los aspectos de su vida con una ética ¿no?, y eso implica ser transparente ¿no?, como parte de esa ética ¿no?, creo que cada uno cada persona en su propio crecimiento personal va dándose cuenta de que tan transparente es y talvez yo pienso que cada uno tiene un proceso diferente, hay algunos que no tienen ese mismo proceso, digamos de, de crecimiento personal de darse cuenta de que para crecer hay que empezar por reconocer errores y dificultades, entonces yo creo que en ese sentido, 1.la transparencia ha sido para unos importante, ha sido de pronto se ha manifestado en su comportamiento y en sus actitudes, 2.para otros no, porque llevan otro proceso diferente y están en otro proceso diferente de su formación personal no han llegado a ser concientes de la necesidad de ser transparente en su rol</u></p>	
2. 1Araaac		

<p>1. 1Aaebi</p> <p>2. 1Aaee</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha existido comprensión entre las personas de la institución, según su parecer?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Pues yo creo que si, en términos generales se ha destacado en las relaciones interpersonales se ha destacado la comprensión, el poderse colocar en el lugar del otro, tratar de ser empatico, eso es una cualidad que todos debemos tratar de buscar en todos los ámbitos, no solamente en el trabajo y especialmente tu sabes que como psicólogos es una de las principales características que debemos conservar y como que fortalecer, en ese sentido yo creo que si a habido comprensión, al menos en los diálogos, en los encuentros que yo he tenido con algunos de los compañeros, con las personas de la institución, 2.pienso que a habido esa apertura a posicionarse en el lugar de uno y escuchar el punto de vista y el tratar de comprenderlo ¿no?, talvez no de aceptarlo pero si de comprenderlo.</u></p>
<p>1. 1Arce1m</p> <p>2. 1Arce2nm</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha existido credibilidad y confianza entre las personas de la institución?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Yo pienso que si, osea, a habido como ese ..mmh, la posibilidad que le dan a uno de ser, de actuar, de aportar, yo pienso que si a habido la facilidad para poder como te digo ser, osea tratar de que uno pueda demostrar como es, como, que propone, que ideas tiene, y en eso yo creo que se basa la credibilidad y la confianza, a habido como te decía momentos donde uno siente mas esa confianza, esa confianza que le dan, por ejemplo en mi caso yo sentí que me daba mas confianza cuando estuve con Luz Helena, sentía mas confianza de parte de ella hacia mi, osea hacia lo que yo estaba haciendo, las ideas que yo tenia, las propuestas, porque había de pronto como mas, no se, como que te daba la vía para que tu pudieras crear y proponer y ofrecer, 2.talvez no sentí lo mismo después, no sentí lo mismo eso si para que eso si lo sentí, de parte de la de....; de pronto de la doctora Nubia de la Hermana Maria de ellas siempre desde que yo llegue siempre he sentido esa credibilidad y confianza, nunca digamos nunca he sentido lo contrario de parte de ellas.</u></p>
<p>1. 1Beae</p> <p>2. 1Beadac</p> <p>3. 1Beadic</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha sido habitual el dar afecto entre las personas de la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>A ver, yo te voy a responder esto así; por ejemplo en mi caso yo me considero una persona muy afectuosa pero muy muy afectuosa y no solamente con mi familia sino también con las personas con las que de alguna manera tengo contacto, ahora pienso que el afecto se da, osea uno lo siente hace parte de nuestra condición como seres humanos, pero también tu sabes 2.que se necesita como el que el otro permita poder llegar a él, si, a través del afecto, uno puede llegar de muchas maneras al otro, siempre tu sabes nos estamos comunicando y tu llegas as comunicarle algo al otro, pero no siempre llegas a expresarle el afecto, porque 3.el afecto de pronto entendido como esas expresiones de ternura, cariño, que el otro se sienta parte de la vida de uno de alguna manera, 1.yo pienso que en ese sentido, no he encontrado en todas las personas las misma, como esa misma receptividad, porque que uno sea afectuoso no quiere decir que todo el tiempo lo este demostrando y a todas las personas, aunque yo quisiera eso, me gustaría eso ¿no?, porque me parece que es la esencia de la vida, el amor el afecto, es como el motor que nos impulsa para todo, sin afecto me parece que las</u></p> <p><u>vidas serian como muy vacías, de que me sirve por ejemplo, ser un excelente profesional si no tengo que dar, si no tengo amor, si no tengo afecto hacia el otro, no me sirve de nada, seria algo vacío, como sin sentido, pero lastimosamente pienso que todos no sienten lo mismo no piensan así no tienen esa facilidad de dejarse tocar, dejarse decir algo, no tienen la misma receptividad no tienen la misma respuesta positiva que otros, seria muy bonito, pero no siempre y no en todas las personas vas a encontrar eso.</u></p>

1. 1Brisp	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Se a agredido la integridad de las personas en la organización?</p> <p><b>IC 1 :</b> Pues yo pienso que agredir, de alguna manera uno puede llegar, si, a ser un agresor desde el punto de vista no físico, pero si desde el punto de vista por ejemplo psicológico, emocional, uno puede llegar a agredir a alguien con una palabra, un gesto, pues <u>1.yo pienso que de alguna manera si se han dado esas situaciones, como de agresión, de sentirse atacado, si, de sentir por ejemplo sentirse vulnerable ante alguien, ante las actitudes de alguien de hasta de pronto su voz, su mirada, y eso si se dio, por ejemplo pienso específicamente esto se dio con Luz Helena, creo que el ambiente de trabajo era tan tenso que provocaba de pronto esas reacciones entre las personas,</u> esa predisposición digamos de estar siempre a la defensiva, y cuando uno esta a la defensiva pues tiende a ser mas agresivo en sus conductas.</p>
1. 1Cees  2. 1Ceegpb	<p><b>INVESTIGADOR:</b> El entusiasmo ha estado siempre presente en la entidad casa del joven?</p> <p><b>IC 1:</b> El entusiasmo creo que, que haya estado <u>1.siempre presente digamos en un mismo nivel, obviamente no,</u> creo que de alguna manera tiene que existir para que marche de alguna manera como que el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto ¿no?, osea tiene que haber un entusiasmo que uno lo saca de una parte o de otra, osea, de pronto para algunos bajaba el entusiasmo o la motivación cuando había una situación desagradable con un compañero de trabajo o con la coordinadora, pero de pronto sentía que bueno su motivación podrían ser los jóvenes aunque no estuviera totalmente satisfecho con lo demás, entonces como que también cuanta ahí la recursividad que uno tenga ante esto, porque cuando estas como en esos bajones tu puedas asirte de algo y decir bueno , puede ser que en esto no este todo totalmente bien pero bueno tengo esto otro, y siempre va a haber algo sobre lo cual tu te puedas apoyar y lo cual te pueda motivar, por ejemplo en mi caso de pronto en algún momento yo llegue a sentir, osea yo si lo llegue a sentir en algún momento creo que fue mínimo pero si lo llegue a sentir <u>2.siempre pensé en lo que me daban los jóvenes, y lo que me daban ellos era ese</u> entusiasmo, porque tu sabes que los jóvenes siempre le trasmiten a uno eso entonces siempre recurría a eso, era lo que me mantenía.</p>
1. 1Caim  2. 1Caisd	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Se han presentado reacciones fuertes de enojo en el programa?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Si, reacciones fuertes si se han presentado, pero han sido como momentáneas, y no situaciones que no se han podido resolver,</u> yo creo que si se las haa..., de pronto <u>2.después de que se han presentado se las ha podido manejar, siempre con el dialogo con,</u> yendo pues directo en las cosas, en expresar lo que uno siente, porque cuando uno no expresa, como que eso tiende a mantener esa situación, pero cuando uno tiene la, al menos, la certeza de que cuando uno habla expone lo que sienta lo que piensa, siempre es posible llegar a acuerdos, porque esas situaciones de enojo se presentan es cuando de pronto a habido un desacuerdo o una situación en la que uno no, pues de pronto no, no piensa igual pero uno siempre toma como recurso el dialogo siempre encuentra una alternativa, y pienso que si se la ha encontrado.</p>
1. 1Ctde	<p><b>INVESTIGADOR:</b> El desaliento y la desmotivación han sido constantes en la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> No, no, eso yo diría que no, <u>1.constante no, que haya sido algo esporádico si,</u> o que haya habido momentos que se han presentado que haya habido desmotivación si, pero no podría asegurar que hayan sido constantes.</p>

<p>1. 2Appoi</p> <p>2. 2Appoe</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha existido vinculación a las actividades desarrolladas por la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1. Claro, yo siempre que a habido la invitación, la propuesta ha participar, siempre, y eso siempre lo he sentido hacia mi, no solamente en la parte o de pronto, porque Han habido encuentros de acercamiento con los otros programas y en ese sentido si a habido esa vinculación, pero 2. también la a habido en otros sentidos, por ejemplo a mi me gustaba mucho cuando estaba Luz Helena que se nos vinculaba mucho, o en mi caso personal, a actividades que se daban por fuera de la entidad, por ejemplo, cuando habían seminarios o talleres para el personal, o habían encuentros donde era necesario la participación de casa del joven, como la participación que podríamos tener en otras entidades, en mi caso siempre se me tuvo en cuenta y participe con muchísimo gusto y aprendí muchísimo de las experiencias y de conocer también lo que otras entidades estaban haciendo, de lo que uno les puede aportar de la experiencia que se tenia.</u></p>
<p>1. 2Aspo</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Con que actitud a asumido la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1. Yo siempre desde el principio, mi actitud hacia la entidad ha sido, primero de mucho respeto por lo que la corporación ha venido realizando a lo largo de 30 años, para mi es un orgullo y un honor poder de alguna manera pertenecer a lo que esta organización ha venido realizando, a la misión y a la visión que ha tenido durante todos estos años, mi actitud siempre será de, eso, de respeto, de todas maneras hacia esa gran labor que están haciendo con las comunidades mas vulnerables, al gran aporte que le están haciendo a todo el municipio y el aporte que le están haciendo pues a las personas que mas lo necesitan, y de pronto como te digo, en el sentido de orgullo de poder de alguna manera hacer parte de esa historia.</u></p>
<p>1. 2Acoom</p> <p>2. 2Acoor</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Cual ha sido su posición frente a lo que busca la institución?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1. Mi posición es la de aportar un granito mas de arena, hacia lo que esta buscando, porque la misión es una misión que tiene una trascendencia, yo creo, muy grande, en toda la población que ha sido beneficiada y la que va a ser beneficiada durante todo el tiempo que la entidad pueda permanecer aquí en la ciudad, y pueda de alguna manera seguir se involucrando con el desarrollo de toda la población, osea la posición que yo asumo es esa, la de poder desde mi área desde mi parte también personal poder 2. ofrecer lo mejor de mi, aprender, tanto de mis conocimientos como de lo mejor de mi forma de ser mis actitudes, poder brindar un pequeño aporte o gran aporte que desde mi parecer, hacia todo eso que se ha venido y se tiene proyectado realizar de aquí a mucho tiempo, yo creo que la organización tiene que ir creciendo cada vez mas y en eso yo pienso que de alguna manera he participado y me gustaría seguir participando.</u></p>
<p>1. 2Acrao</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha habido un adecuado desarrollo de las actividades que le fueron asignadas?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1. Si, yo pienso que cuando se han hecho las evaluaciones por parte de los compañeros de trabajo como de por ejemplo las directivas y también la auto evaluación, que siempre tiene uno que hacer dentro de su desempeño, pues yo pienso que si a habido cumplimiento de las funciones y sobre todo destacar el compromiso y la responsabilidad que uno tiene ante su profesión y ante también lo que se ha venido de pronto proyectando en cada uno de los proyectos que he participado, en ese sentido yo pienso que si se ha dado respuesta, no se puede decir pues que no a habido errores, no a habido fallas, eso hay que reconocerlo que las a habido, pero lo bueno es que se ha dado la posibilidad de poder corregirlos de poder avanzar, de poder ofrecer de pronto nuevas alternativas, de alcanzar nuevos retos.</u></p>

<p>1. 2Amrhme</p> <p>2. 2Amrham</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Se ha incentivado al personal ante la consecución de metas o logros?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Yo creo que en ese sentido si hay una falencia grande de la entidad; para mi, y siempre lo he dicho no solamente lo he pensado, sino que también se lo he dicho a las personas pues que tienen que ver con esto, que es importantísimo el incentivar el motivar desde diferentes aspectos, pero ante todo al menos reconocer los logros, me parece que eso es parte de ese proceso que uno debe ir alcanzando, en ese sentido si creo que a habido falencias y 2.creo que debe ser algo tomado muy en cuenta para los próximos proyectos a ejecutar, toca tener muy en cuenta que no solamente los que están ahí son profesionales o son personas que simplemente están metidas en su trabajo, sino que también son personas que sienten que tienen dificultades, tienen a veces como tu decías desmotivación o que pueden tener no siempre el mismo entusiasmo y que necesitan que el otro también lo apoye y lo aliente a seguir adelante.</u></p>
<p>1. 2Adeb</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Se han violentado normas y/o reglamentos con frecuencia en la entidad?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Yo creo que, talvez si hubo algún caso así que yo recuerde, que yo vea que se haya violentado alguna norma, es como de pronto la posición que uno debe asumir como educador como formador ante los jóvenes, de pronto en algunos casos creo que si se violentaron esa norma, en ese sentido de que uno debe ser como modelo, no solamente dentro del aula, no solamente en el mismo espacio físico del programa, no solamente en el taller, no solamente en la oficina, en el consultorio, sino debe tratar de ser un modelo, siempre, no tratar de ser una persona perfecta porque eso no existe, pero si que exista coherencia con lo que tu estas diciendo y lo que estas haciendo y que exista coherencia entre la misión general del proyecto y la visión y entre lo que estas haciendo como docente o como psicólogo, y yo si creo que si se dieron casos en los que no había esa coherencia, por ejemplo, que de pronto en algún caso un instructor llego a involucrarse afectivamente ya en el sentido de pareja con una estudiante, eso yo creo que tiene una implicaciones muy graves, por de pronto las muchas variables que estaban influyendo en esa situación y ellas hacían que esa situación fuera delicada, fuera grave, podría tener consecuencias muy graves e igual, las actitudes que de pronto asumían frente a os jóvenes en donde se estaba hablando por ejemplo del respeto y lo que se hacia era irrespetarlo, pues eso es ser incoherente y cuando uno es incoherente esta faltando a la misión de lo que es el programa.</u></p>
<p>1. 2Acpetie</p> <p>2. 2acpe2se</p> <p>3.2Acpe2cinc</p>	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Que espacios y oportunidades de preparación han existido?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Se ha dado la posibilidad de que los instructores y parte del personal tenga una capacitación y una orientación, como por ejemplo de cómo ser facilitadores del proceso de crecimiento en los jóvenes, en ese caso participe en unos talleres donde se les brindaba a los instructores específicamente, como esa orientación, ese apoyo; para con migo fue en una época, si fue una oportunidad que se me dio de asistir a capacitaciones fuera de la entidad y otra en la entidad y siempre estuve agradecida de haberme tenido en cuenta, porque esos conocimientos y esas ideas las podía aplicar en mi trabajo dentro del programa, eso lo sentí muchísimo, fue un apoyo muy grande cuando estuvo la doctora Luz Helena, 2.ya en este nuevo periodo cuando se cambio de coordinación, con la doctora Doris ya no hubo la misma apertura, no se porque, creo que no sea tanto por que no llegaban las invitaciones sino porque, no se veía la importancia de eso, 3.para la anterior coordinadora, era importante que uno se actualizara porque sabia que esos aportes podrían ser en beneficio de la propia institución pero de pronto para la nueva coordinación eso puede ser como una perdida de tiempo, o de pronto ve que eso no va a retribuir en nada en el programa.</u></p>



1. 2Aacori	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Que actitudes se han presentado frente a los progresos y crisis de la organización?</p> <p><b>IC 1:</b> Yo pienso que siempre <u>1.mi caso ha sido de respaldo y apoyo a la entidad, y en este caso quisiera resaltar que no solamente cuando se ha sentido ese progreso, sino que también tu sabes que ha habido momentos difíciles de pronto en ese sentido, hasta un estancamiento como hasta la posibilidad de que no siga funcionando el programa y siempre ha sido de apoyo, osea, y de apoyo desde muchos aspectos, por ejemplo, a habido momentos en que no se han podido reconocer tanto en lo económico como en cuestión de contratación, no se ha podido reconocer lo justo hasta cierto sentido y se ha aportado entendiendo la situación, comprendiendo los momentos difíciles por los que se ha estado pasando y aportando desde el trabajo que uno puede hacer y desde la presencia y el apoyo que uno siempre puede dar en esos momentos.</u></p>
1. 2Bcea	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Conoce la estructura organizacional casa del joven?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Pues tengo una visión muy general pienso yo de cómo esta estructurado la organización, se ha tenido el conocimiento de lo que es el organigrama, como son las funciones de cada persona que sea parte de la corporación, que la corporación es grande, entonces en ese sentido pienso que si tengo una visión aunque, no es una visión muy detallada y de pronto tan minuciosa.</u></p>
1. 2Ctdi	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Se han escogido alternativas u opciones en consenso?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>1.Pienso que ha habido situaciones en las cuales ha sido necesario tener la participación de todos y no se ha dado de pronto, creo que sobretodo en la ultima, el ultimo periodo yo manifesté que me parecía importante que cuando se tengan que tomar decisiones, pues de cierta trascendencia, se cuente con la visión y el porte de cada uno de los miembros que hacemos parte del programa, porque quien mas que nosotros para poder opinar y decir cuales son las dificultades, alternativas, que se puede cambiar, que se puede ofrecer de nuevo, y en ese sentido si creo que se a fallado un poquito, ha faltado darnos como la posibilidad de opinar y participar de la toma de decisiones.</u></p>
1. 2Calsa	<p><b>INVESTIGADOR:</b> Ha existido interés por dirigir actividades?</p> <p><b>IC 1:</b> <u>Pues 1.de mi parte si, siempre he tenido la, como, ese sentido como de trabajar obviamente en equipo pero, pero ser como la que dirige de alguna manera alguna actividad, pues pienso que si lo he hecho y siempre teniendo en cuenta al otro, no ser tampoco un persona que dirija sin pensar que, pues que a veces uno puede ser muy rígido en las propuestas y las ideas que tenga, dirigir pero siempre teniendo en cuenta al otro.</u></p>
1. 2Cca  2. 2cipm	<p><b>INVESTIGADOR:</b> La expresión de pensamientos y sentimientos ha sido adecuada?</p> <p><b>IC1 :</b> <u>Pues 1.yo pienso que si ha sido adecuada, 2.aunque puede ser mejor, mejorar esa posibilidad de tener otros espacios de expresión, que si se han dado, si, que si se los ha buscado, también, pero también pienso que siempre existirá la posibilidad de mejorar en ese sentido y eso es algo que pienso que se puede hacer y se puede seguir haciendo.</u></p>

**Anexo H**

Tabla de Categorización y Codificación de un IC

CATEGORIZACION Y CODIFICACION DE IC 6		
R. No.	CODIGO	SIGNIFICACION DE CODIGOS
1	1Arpfip	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relaciones de poder : flexibles al interior del programa
	1Arprep	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relaciones de poder : rígidas de la corporación hacia el programa
	1Arpigb	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relaciones de poder : internas : generadoras de bienestar
	1Arpra	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relaciones de poder : respeto por la autoridad
2	1Aacmip	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de cooperación : manifiesta al interior del programa
	1Aacgaf	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de cooperación : generadora de ambiente familiar
	1Aace1mc	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de cooperación : etapa 1 mayor cooperación
	1Aace2rp	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de cooperación : etapa 2 ruptura del proceso
	1Aace2ad	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de cooperación : etapa 2 : aparece el desinterés
3	1Adapip	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : disposición al diálogo : presente al interior del programa
	1Adadcp	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : disposición al diálogo : deficiente entre la corporación y el programa
	1Aadae1gug	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : disposición al diálogo : época 1 : generadora de unidad grupal
	1Adamoe	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : disposición al diálogo : mayor en ocasiones especiales
	1Aadae2dgc	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : disposición al diálogo : época 2 deficiente : generadora de conflicto
4	1Arae1mgu	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de autenticidad : época 1 : manifiesta : generadora de unidad
	1Arae1gst	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de autenticidad : época 1 : manifiesta : generadora de satisfacción por trabajar
	1Arae2dip	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de autenticidad : época 2 : deteriorada por intereses personales
	1Arae2gai	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de autenticidad : época 2 : generadora de aislamiento e insatisfacción
5	1Aaemb	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de entendimiento : muy buena
	1Aaedic	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de entendimiento : deteriorada por la intervención de la corporación
	1Aaeehg	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de entendimiento : empática a pesar de la heterogeneidad del grupo
	1Aae2sal	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : actitud de entendimiento : época 2 : se limito al aspecto laboral
6	1Arce1mb	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de confianza : época 1 : muy buena
	1Arce2bnadt	Tejido Afectivo - relaciones interpersonales : relación de confianza : época 2 : bajo notablemente : afectó el disfrute por trabajar
7	1Beae1cgt	Tejido Afectivo - vinculo afectivo : expresión de afecto : época 1 : constante entre el grupo de trabajo

7	1Beae2rpgdg	Tejido Afectivo - vinculo afectivo : expresión de afecto : época 2 : ruptura del proceso : generó división del grupo
	1Beaedc	Tejido Afectivo - vinculo afectivo : expresión de afecto : escasa desde la corporación
8	1Brie1c	Tejido Afectivo - vinculo afectivo : respeto incondicional : época 1 : constante
	1Brie2igmg	Tejido Afectivo - vinculo afectivo : respeto incondicional : época 2 : inconstante : genero malestar entre el grupo
9	1Ceee1c	Tejido Afectivo - estado de ánimo : efusividad y entusiasmo : época 1 : constante
	1Ceee2ipta	Tejido Afectivo - estado de ánimo : efusividad y entusiasmo : época 2 : inexistente provocando temor y angustia
10	1Caic	Tejido Afectivo - estado de ánimo : actitud de irritabilidad : circunstancial
	1Caie2pmfgah	Tejido Afectivo - estado de ánimo : actitud de irritabilidad : época 2 : se presento con mayor frecuencia : genero un ambiente hostil
11	1Ctdpdc	Tejido Afectivo - estado de ánimo : tristeza o desmotivación : presente ante dificultades con la corporación
	1Ctdae2	Tejido Afectivo - estado de ánimo : tristeza o desmotivación : aparece en la época 2
	1Ctdgsa	Tejido Afectivo - estado de ánimo : tristeza o desmotivación : generadora de un sentimiento de amenaza
11	1Ctdie1	Tejido Afectivo - estado de ánimo : tristeza o desmotivación : inexistente en la época 1
	1Ctdsag	Tejido Afectivo - estado de ánimo : tristeza o desmotivación : solventada con apoyo del grupo
12	2Appoc	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : participación en proceso organizacionales : constante
	2Appoe1eca	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : participación en proceso organizacionales : época 1 : efectuada con alegría
	2Appoe2epo	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : participación en proceso organizacionales : época 2 : efectuada por obligación
13	2Aspo	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : sentido de pertenencia : optimo
	2Aspanc	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : sentido de pertenencia : afectado negativamente por la corporación
14	2Acooe	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : compromiso con objetivos organizacionales : evidente
15	2Acramb	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : cumplimiento responsable de actividades : muy bueno
	2Acrae1ecp	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : cumplimiento responsable de actividades : época 1 : efectuado por convicción propia
	2Acrae2epo	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : cumplimiento responsable de actividades : época 2 : efectuado por obligación
16	2Amrh1mb	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : motivación del recurso humano : momento 1 : muy buena
	2Amrhe2b	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : motivación del recurso humano : época 2 : baja
17	2Adeb	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : desempeño ético-laboral : bueno
18	2Acpen	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : capacitación del personal : externa : ninguna
	2Acpe1ic	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : capacitación del personal : época 1 : interna : constante
19	2Aacoc	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : actitud frente al cambio organizacional : compromiso
	2Aacodc	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : actitud frente al cambio organizacional : desmotivación ante la crisis
	2Aacosp	Ambiente Organizacional - dinámica organizacional : actitud frente al cambio organizacional : satisfacción frente al progreso
20	2Bcea	Ambiente Organizacional - estructura organizacional : conocimiento de la estructura : amplio

<b>21</b>	2Ctde1c	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : toma de decisiones : época 1 : concertada
	2Ctde2ncgd	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : toma de decisiones : época 2 : no concertada : genero desinterés
<b>22</b>	2Calsa	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : asunción del liderazgo : según la actividad
	2Cale2bipl	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : asunción del liderazgo : época 2 : bajo el interés por liderar
<b>23</b>	2Cce1aip	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : comunicación : época 1 : adecuada al interior del programa
	2Cce2btr	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : comunicación : época 2 : bajó por temor a represalias
	2Ccicp	Ambiente Organizacional - trabajo en equipo : comunicación : inadecuada de la corporación hacia el programa

**Anexo I**

## Tablas de categorías.

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB INDICADOR	CÓDIGO ESPECIFICO	TÉCNICA	PREGUNTA EVOCADORA	TESTIMONIO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
1. TEJIDO AFECTIVO	A. RELACIONES INTERPERSONALES	Relaciones de poder	Autoritarismo	1Arpa	Entrevista no estructurada e Historia de vida profesional	Se ha ejercido una autoridad rígida sin ningún tipo de flexibilidad?	Respuestas de los informantes claves.	Audio cassettes, Entrevistas e Historias de vida profesional
		Actitud de cooperación		1Aac		Ha existido un sentido de ayuda entre las personas de la entidad?		
		Disposición al diálogo		1Ada		Las personas han estado dispuestas siempre, al intercambio de ideas y pensamientos?		
		Relación de autenticidad		1Ara		Las relaciones interpersonales en la organización han denotado transparencia?		
		Actitud de entendimiento		1Aae		Ha existido comprensión entre las personas de la institución?		
		Relación de confianza		1Arc		Ha existido credibilidad y confianza entre las personas de la institución?		
	B. VINCULO AFECTIVO	Expresión de afecto		1Bea		Ha sido habitual el dar afecto entre las personas de la entidad?		
		Respeto incondicional		1Bri		Se ha agredido la integridad de las personas en la organización?		
	C. ESTADO DE ÁNIMO	Efusividad y entusiasmo		1Cee		El entusiasmo ha estado presente en la institución?		
		Actitud de irritabilidad		1Cai		Se han presentado reacciones fuertes de enojo en el programa?		
		Tristeza o desmotivación		1Ctd		El desaliento y la desmotivación han sido constantes en la entidad?		

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB INDICADOR	CÓDIGO ESPECIFICO	TÉCNICA	PREGUNTA EVOCADORA	TESTIMONIO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	A. DINÁMICA ORGANIZACIONAL	Participación en procesos organizacionales		2Appo	Entrevista no estructurada e Historia de vida profesional	Ha existido vinculación a las actividades desarrolladas por la entidad?	Respuestas de los informantes claves. .	Audio cassettes, Entrevistas e Historias de vida profesional
		Sentido de pertenencia		2Asp		Con que actitud se ha asumido la entidad?		
		Compromiso con objetivos organizacionales		2Acoo		Cuál ha sido su posición frente a lo que busca la institución?		
		Cumplimiento responsable de actividades		2Acra		Ha habido un adecuado desarrollo de funciones asignadas?		
		Motivación del recurso humano		2Amrh		Se ha incentivado al personal que alcanza metas exitosas?		
		Desempeño ético-laboral		2Ade		Se han violentado normas y reglamentos en la entidad?		
		Capacitación del personal		2Acp		Que espacios y oportunidades de preparación han existido?		
		Actitud frente al cambio organizacional		2Aaco		Que actitudes se han presentado frente a los progresos y crisis de la organización?		
	B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Conocimiento de la estructura		2Bce		Conoce la estructura organizacional de "Casa del Joven"?		
	C. TRABAJO EN EQUIPO	Toma de decisiones	consensuada	2Ctdc		Se han escogido alternativas u opciones en consenso?		
		Asunción de liderazgo		2Cal		Ha existido interés por dirigir actividades?		
		Comunicación		2Cc		La expresión de pensamientos y sentimientos		