

## ***Sociedad civil organizada en Jalisco: un acercamiento a sus dinámicas y capacidad de innovación social***

PALOMA SOTELO MÁRQUEZ\*

Este capítulo tiene como propósito analizar la capacidad de generar innovación social en y desde las organizaciones de la sociedad civil (OSC) sin fines de lucro en Jalisco. Se propone lograrlo mediante la descripción de algunas de sus características y dinámicas clave, tanto en su funcionamiento interno como en su proyección externa, los cuales determinan la forma en que operan e inciden en su contexto, así como sus resultados en términos de productos de innovación social generados.

La intención es tener un primer acercamiento para entender qué tipo de estructuras, procesos organizacionales internos y de acción para incidir hacia el exterior pueden facilitar o dificultar la generación de enfoques innovadores orientados a la transformación y la mejora social.

Los datos que se presentan en este capítulo se obtuvieron a partir de una encuesta en la que participaron 70 directivos de OSC registradas de manera legal en Jalisco, que compartieron información valiosa respecto a las prácticas al interior y exterior de sus organizaciones vinculadas con la generación de innovación social (Sotelo-Márquez, 2022; Cemefi, 2023). Es importante puntualizar que las OSC a las que nos referimos aquí son —de acuerdo con la clasificación propuesta por Cemefi (2023)— OSC del tercer sector no lucrativo, en específico del sector filantrópico o instituciones de servicios a terceros.

\* Agradezco a Pablo Zayas Morales por su apoyo en el procesamiento de datos, la realización de análisis estadístico y la elaboración de descripciones iniciales de los resultados. También expreso un agradecimiento a Leonardo Contreras Márquez por su apoyo con la limpieza preliminar de datos y generación de estadística descriptiva, tablas y gráficos.

## INNOVACIÓN SOCIAL COMO ENFOQUE INDISPENSABLE PARA LA SOSTENIBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las OSC atienden una gran cantidad de problemáticas complejas de carácter social, económico y ambiental que aquejan a Jalisco y que son prioritarias en la agenda de desarrollo integral del estado. Esos problemas evolucionan de forma constante y los organismos sociales a menudo enfrentan el desafío de mantener el ritmo y adaptar sus programas y estrategias de solución. Además de este reto, las OSC suelen tener preocupaciones sobre cómo generar un flujo constante de financiamiento (Chávez-Becker, González & Venegas, 2016; Witesman, Child & Wightman, 2019) y deben desarrollar estrategias de recaudación de fondos y sostenibilidad financiera. Es decir, tanto su misión como su modelo de operación requieren de una capacidad institucional de respuesta y adaptación rápida en interacción con más agentes del sector.

Además, las OSC que trabajan en entornos desafiantes, como aquellos con bajos niveles democráticos, un estado de derecho débil o políticas autoritarias en práctica, enfrentan retos para realizar su labor. Esto sucede en México, pero también en otras partes del mundo, donde las organizaciones sin fines de lucro enfrentan ataques políticos y crecientes restricciones fiscales y legales, lo que crea un ambiente hostil para que operen (Diamond, Plattner & Walker, 2016; Fernández & Moreno, 2019; Illades, 2018; Martínez López, 2019; Zúñiga, 2019). Como consecuencia, las OSC necesitan encontrar nuevas acciones colectivas alternativas para responder y avanzar con su labor social.

Es decir, las OSC requieren enfoques de innovación para:

- Encontrar soluciones a las problemáticas que son su objeto social y que impulsan su misión.
- Dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo a sus acciones y su estructura organizacional.
- Adaptarse e incidir en el contexto sociopolítico y económico del que forman parte.

Todo esto en un entorno en gran medida cambiante y dinámico.

De ahí la relevancia de abordar la innovación social entendida como el desarrollo e implementación de soluciones efectivas y a menudo sistémicas para problemas sociales y ambientales complejos para contribuir al progreso social (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008), y como “el resultado de la interacción entre una variedad de organizaciones que persiguen un mejor desempeño técnico en competencia coevolutiva entre sí” (Anderson, 1999, p.227) desde el punto de vista de los estudios de la ciencia organizacional con una perspectiva sistémica y de innovación radical.

A pesar de reconocer la urgencia de innovar en las lógicas de la sociedad civil hacia el progreso social, no hay suficiente evidencia sistémica-científica sobre cómo funciona la innovación social en entornos sin fines de lucro, en especial en Latinoamérica y en México, que incluye, por supuesto, Jalisco.

Además, es importante distinguir y entender por qué la innovación social no puede definirse ni opera de la misma manera en emprendimientos o empresas, dependencias públicas y OSC sin fines de lucro. El sector de las OSC tiene sus propias dinámicas, potencialidades y retos respecto a la generación de innovación que no siempre son iguales a las de otros sectores.

Los académicos han identificado varios factores en diferentes niveles que influyen en la innovación social. Grimm et al. (2013) resumen los factores potenciales que influyen en la entrega de innovaciones sociales clasificados en los niveles macro, meso o micro. A nivel macro, los factores identificados son: las fuerzas del mercado global, los marcos regulatorios y legales, los regímenes de bienestar y los modos de producción. En el nivel meso, que son factores que operan a nivel sectorial o local, estudios han identificado como elementos clave: sistemas de financiación, prácticas, normas sociales, normas culturales e identidades. Por último, a nivel micro, que es en el que está centrado este capítulo, se ha encontrado que ciertas de las actitudes, capacidades y habilidades individuales y organizacionales pueden facilitar o dificultar la generación de innovación social.

## MODELO DE TRES FACTORES CLAVE PARA ENTENDER LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Al fusionar las proposiciones teóricas y empíricas de la teoría de orientación al emprendimiento (Helm & Andersson, 2011; Morris, Webb & Franklin 2011) y la teoría del liderazgo transformativo (Bass & Avolio, 1997), se diseñó el siguiente modelo de tres factores que pueden ayudar a entender mejor cómo es que se originan los resultados de innovación social en las OSC (Sotelo Márquez, 2022).

### **Disposición al riesgo organizacional y resultados de innovación social**

La toma de riesgos en el sector sin fines de lucro se define y opera de manera diferente a una empresa con fines de lucro. Mientras que en el segundo la toma de riesgos está asociada con acciones y los retornos potenciales —en términos de ganancias— que podrían generar, en las OSC los riesgos no solo están relacionados con retornos o pérdidas económicas potenciales sino también con pérdidas o ganancias potenciales hacia un impacto social. El desafío entonces es asumir riesgos que podrían permitir a la organización “generar beneficios sociales lo más ampliamente posible sin socavar la viabilidad financiera de la organización” (Morris et al., 2011, p.960).<sup>1</sup>

Morris et al. (2011) propusieron tres subdimensiones para capturar la “disposición al riesgo” en el sector sin fines de lucro:

- 1) “El riesgo final en una organización sin fines de lucro se refiere a la incapacidad, o capacidad reducida, para lograr el objetivo/propósito social” (p.960), es decir, la capacidad de la organización para contribuir con la solución del problema social que está en el centro de su misión.

1. Si se desea consultar información adicional respecto al tema, se pueden revisar las siguientes fuentes: Dellana y Hauser (2000), Hauser (1998), Hurley y Hult (1998), Kitchell (1995), Russell (1990), Schein (1994), Tushman y O'Reilly (1997) y Wallach, 1983.

2) Para lograr impacto social, las organizaciones requieren, entre otros factores, estabilidad financiera y el apoyo de sus partes interesadas, incluidos donantes y socios inversores. El emprendimiento innovador podría poner en riesgo esos activos.

3) Los activos y recursos no económicos también pueden estar en riesgo, como la confianza y la voluntad de brindar apoyo por parte de los miembros de la organización, el talento humano, los voluntarios, la legitimidad pública, el apoyo político, las redes, los aliados con experiencia y una imagen pública favorable.

### **Proactividad organizacional y resultados de innovación social**

La proactividad es otro factor relevante explorado en torno a la innovación social como predictor. En el contexto de las empresas que buscan ganancias, la proactividad se define en comparación con los competidores. En el sector de la sociedad civil, la proactividad se define comparando una organización con otras organizaciones o iniciativas que sirven a la misma población o que brindan servicios similares, pero también con sus partes interesadas (juntas directivas, empleados, voluntarios, socios comunitarios, clientes o beneficiarios, donantes).

Estudios anteriores en el contexto de las OSC han explorado la “proactividad” a través de tres subdimensiones:

1) “La medida en que una organización sin fines de lucro apoya la proactividad en términos de innovaciones sociales en relación con otras organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro que atienden el mismo mercado” (Morris et al., 2011, p.959).

2) Proactividad en la exploración de mecanismos innovadores de financiamiento distintos a los tradicionales.

3) Cómo la organización se relaciona con sus *stakeholders* y su capacidad para socavar o promover comportamientos proactivos por parte de la dirección (Morris et al., 2011). La noción de cooperación y coordinación es transversal a las tres subdimensiones descritas.

Por otro lado, la disposición al riesgo y la proactividad se han estudiado juntas como predictores de la innovación social de dos maneras: una como

parte de la cultura organizacional y un conjunto de valores, y la otra como parte del concepto de orientación empresarial.

Varios autores coinciden en la importancia de promover la disposición al riesgo, la experimentación, la aceptación de errores, la creatividad, la rapidez para aprovechar las oportunidades, la libertad, la autonomía, la flexibilidad y la adaptabilidad como el tipo de valores de la cultura organizacional que se deben desarrollar para ser más innovadores (Dellana & Hauser, 2000; Hauser, 1998; Hurley & Hult, 1998; Kitchell, 1995; Russell, 1990; Schein, 1994; Tushman & O'Reilly, 1997; Wallach, 1983).

Los estudios que exploran la innovación social en organizaciones sin fines de lucro encontraron evidencia que indica que aquellas organizaciones que tenían como parte de sus valores culturales la disposición al riesgo, la voluntad de experimentar y eran rápidas para aprovechar las oportunidades —que es el núcleo de la noción de proactividad— tenían más probabilidades de innovar (Jaskyte & Dressler, 2005).

Sin embargo, se han encontrado algunos resultados contradictorios respecto a la disposición al riesgo y la proactividad como parte de la cultura organizacional para producir innovación social (Berzin, Dow-Fleisner & Hasson, 2017).

## **Comportamientos de liderazgo transformacional y resultados de innovación social**

Los comportamientos de liderazgo dentro de una organización son parte de los factores a nivel micro que influyen en la entrega potencial de innovación social. Las actitudes de liderazgo contribuirán a definir un tipo específico de cultura organizacional. Las acciones del líder dentro de una organización también impactarán las actitudes, capacidades y habilidades individuales relacionadas con la innovación social de cada miembro del equipo.

Varios teóricos e investigadores han argumentado que el liderazgo es el factor más crucial que afecta la innovación (Hofstede et al., 1990; King, 1990; Shin & McClomb 1998). Los líderes son vistos como críticos en la creación y apoyo de culturas proinnovación (Hage & Dewar, 1973), ya que controlan los procesos de monitoreo del medioambiente, crean políticas para responder a los cambios externos, influyen en las decisiones estraté-

gicas y manejan los recursos organizacionales (Damanpour & Schneider, 2006).

La clasificación de estilos de liderazgo de Bass y Avolio (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1994, 1997) es una de las más mencionadas en la literatura. Bass y Avolio consideran tres tipos de liderazgo como parte de una única escala: transaccional, transformacional y *laissez-faire*.

En un extremo de la escala, el liderazgo transaccional enfatiza el intercambio entre el líder y sus colaboradores o seguidores. Los seguidores deben recibir un valor específico como retribución por su trabajo dentro de una lógica de costo-beneficio (Bass, 1985). En el otro extremo está el estilo de dirección del *laissez-faire*, que es sobre todo una forma pasiva-evasiva de no dirección. En el medio, el concepto de liderazgo transformacional busca que los subordinados trasciendan sus intereses individuales para favorecer también el bienestar grupal y organizacional. El perfil del líder puede mostrar una variedad de características transaccionales y transformacionales (Bass et al., 1987).

Se han reconocido seis comportamientos para identificar el liderazgo transformacional (Podsakoff et al., 1990), es decir, identificar y articular una visión, proporcionar un modelo apropiado, fomentar la aceptación de objetivos grupales y expectativas de alto desempeño, y brindar apoyo y estimulación intelectual a las personas colaboradoras. Carless, Wearing y Mann (2000) adaptaron esta clasificación y propusieron el concepto de carisma en contraste con las “expectativas de alto desempeño”. Desarrollaron una lista de siete comportamientos de liderazgo transformacional: a) comunica una visión, b) desarrolla al personal, c) brinda apoyo, d) empodera al personal, e) es innovador, f) lidera con el ejemplo y g) es carismático (Carless et al., 2000, p.390).

## CARACTERÍSTICAS Y DINÁMICAS DE OPERACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN JALISCO

En esta sección describiremos algunas características clave de la forma en que están constituidas las 70 organizaciones que formaron parte de la muestra en términos de estructura, recursos humanos, procesos internos de toma de decisiones, distribución por edad y género del equipo opera-

tivo, directivos y consejos, interacción en el sector con otras organizaciones, entre otros aspectos relevantes para su funcionamiento.

La intención es ofrecer un panorama para entender con más claridad de qué tipo de organizaciones estamos hablando, su forma de operación e interacción con su entorno. La muestra que se presenta no es de forma estadística representativa de todo el sector de las OSC en Jalisco, lo cual tiene implicaciones metodológicas, por lo que no tiene la intención de generalizar los hallazgos a todo el sector, sino dar una referencia descriptiva de la muestra. Aun así, dado que a nivel local existe poca información detallada respecto a estas organizaciones, y al hacer un comparativo con estudios con población objetivo similar, esta muestra es significativa como insumo de análisis.

## **Aspectos metodológicos**

Este estudio exploratorio–descriptivo utilizó datos transversales recopilados de directores de OSC en México mediante una encuesta en línea. Los criterios de selección para participar en este estudio fueron:

- 1) Ser gerente/director(a) de una OSC sin fines de lucro registrada de forma legal en México.
- 2) Estar en una OSC dedicada a alguna de las actividades enumeradas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004, última reforma publicada en 2018).
- 3) Voluntad de participar en el estudio.
- 4) Capacidad para dar consentimiento informado. Los participantes anuncian cubrir los cuatro criterios para ser incluidos en el estudio.

Dada la naturaleza exploratoria del estudio, no se esperaba que la muestra represente a toda la población de unidades observadas. Utilizamos un muestreo por conveniencia. Este método implicó una selección intencionada por parte del investigador con los participantes, es decir, que eran disponibles y cumplían con los requisitos para ser parte del estudio (Creswell, 2014).

Los datos aquí presentados se recolectaron mediante una encuesta digital que incluye escalas en torno a las variables clave analizadas y

con varias secciones: 1) datos descriptivos de la organización, su misión social y recursos; 2) información sobre el personal y la junta directiva; 3) prácticas de liderazgo transformacional; 4) prácticas de orientación empresarial; 5) resultados de innovación social; y 6) uso de tecnología.

La encuesta incluyó una versión adaptada de preguntas diseñadas por varios autores. Hay cuatro variables críticas exploradas en este estudio, y se midieron utilizando escalas adaptadas de estudios anteriores: resultados de innovación social (Jaskyte, 2013; Jaskyte & Kisieliene, 2016; Berzin et al., 2017), proactividad organizacional (Helm & Andersson, 2011; Morris et al., 2011), disposición al riesgo organizacional (Helm & Andersson, 2010; Morris et al., 2011) y comportamiento de liderazgo transformacional (Carless et al., 2000).

El instrumento que integraba las distintas escalas fue traducido y adaptado en un proceso transcultural de 12 etapas para dar validez al contexto local. Este proceso incluyó espacios de retroalimentación con 25 especialistas locales de distintas disciplinas y roles en el sector. La encuesta digital se montó en el software Qualtrics y a su vez en un sitio web con información sobre la investigación. Se difundió con apoyo voluntario de redes de OSC, fundaciones privadas, agencias fortalecedoras e instancias de gobiernos locales.

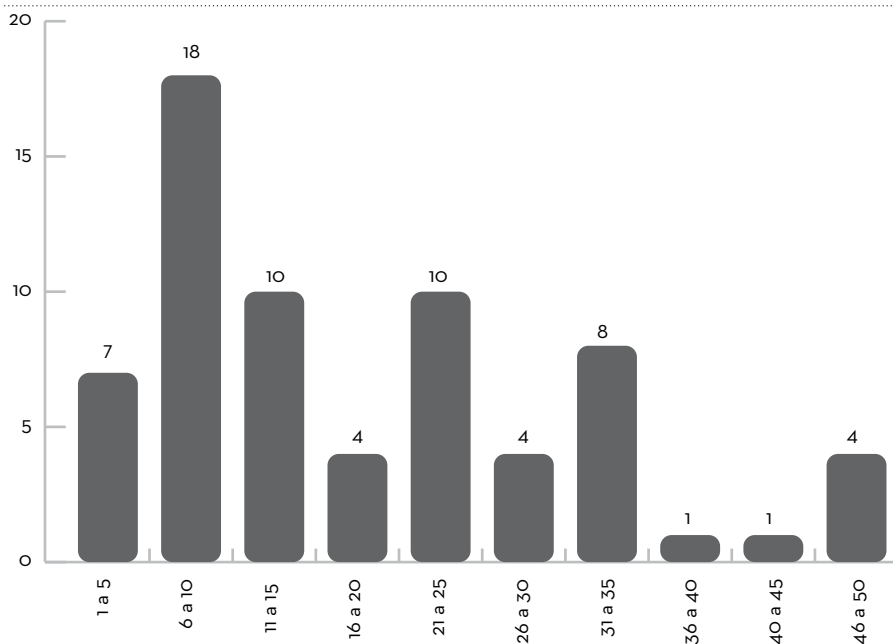
Respecto al análisis estadístico realizado, la estadística descriptiva permitió examinar datos de las características organizacionales, del personal y la junta directiva, los recursos y las prácticas organizacionales. Se realizó un análisis bivariado con pruebas paramétricas para explorar los efectos de las variables predictoras.

Después se utilizó un análisis robusto de regresión lineal múltiple para examinar cómo se asociaban variables predictivas específicas con la capacidad de la organización para producir resultados de innovación social. Todos los análisis estadísticos se realizaron utilizando SPSS.

## **Resultados de características organizacionales de las organizaciones de la sociedad civil**

De la totalidad de las organizaciones que participaron en el estudio, el 27% declaró tener entre 6 y 10 años de estar constituida de manera legal,

**FIGURA 5.1 ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE SU ORGANIZACIÓN CONSTITUIDA DE MANERA LEGAL?**

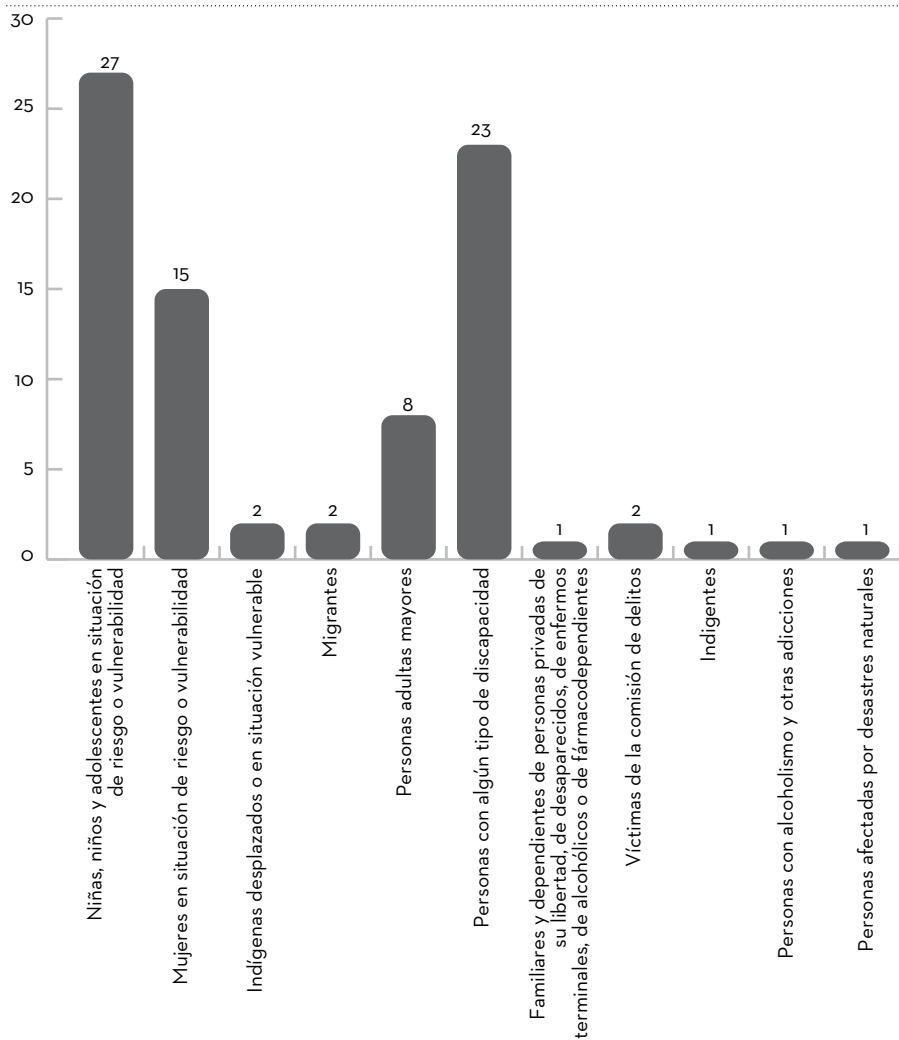


el 15% de 11 a 15 años y otro 15% entre 21 y 25 años, como las respuestas más populares.

Ahora, respecto al tipo de enfoque en su objeto social, el 57% de las organizaciones se declararon con un enfoque de desarrollo, mientras que el 43% de las OSC participantes se reconocieron con un enfoque asistencial. Esto fue definido a partir de la identificación de componentes de acuerdo con las actividades enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004).

Entre las organizaciones que declararon un enfoque de desarrollo las principales actividades de su objeto social fueron: promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (17 OSC); apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos (17 OSC); promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias (12 OSC); servicios no asistenciales para la atención a grupos sociales con discapacidad (9 OSC); cooperación para el desarrollo comunitario

**FIGURA 5.2 GRUPO POBLACIONAL AL QUE BRINDAN ASISTENCIA SOCIAL**



en el entorno urbano o rural (8 OSC); y cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público (5 OSC). Estas seis categorías concentraron el 71% de las organizaciones participantes de la encuesta, y el resto se distribuyeron entre otras actividades orientadas al desarrollo enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004).<sup>2</sup>

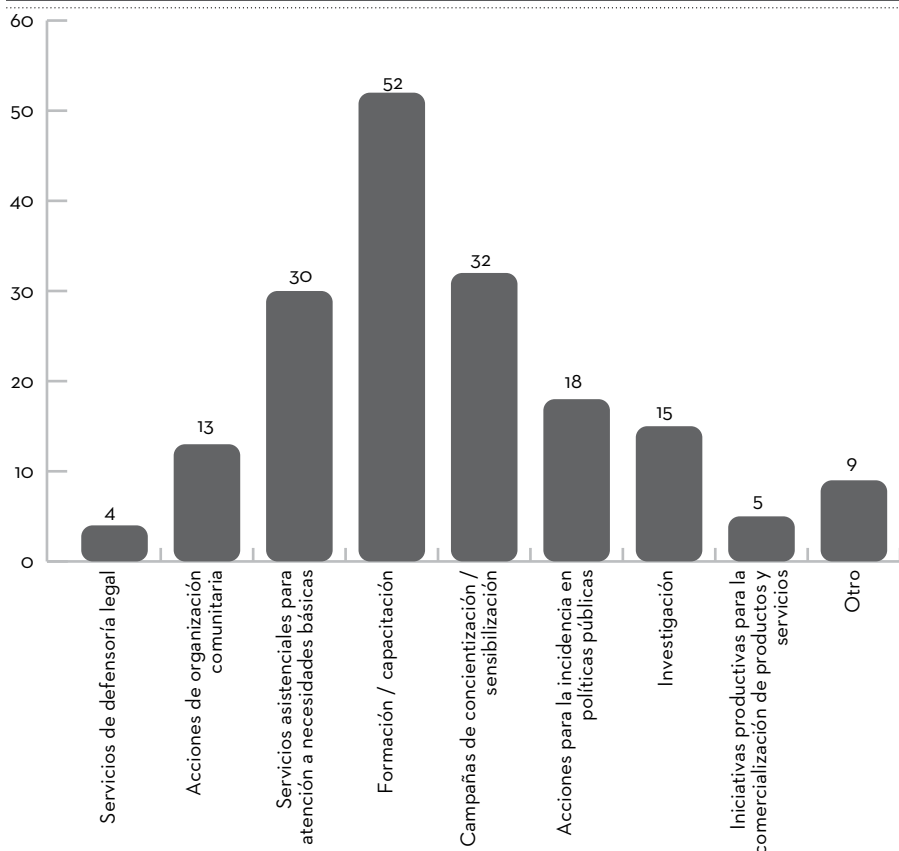
Por otro lado, entre las organizaciones participantes que declararon tener un objeto social, sobre todo de carácter asistencial, la mayoría brinda servicios a niñas, niños y adolescentes en riesgo de vulnerabilidad (25 organizaciones), personas con algún tipo de discapacidad (23 organizaciones), mujeres en situación de riesgo o vulnerabilidad (15 organizaciones), así como personas adultas mayores (8 organizaciones). El resto se distribuyó entre otros grupos poblacionales.

En cuanto a las líneas de acción o tipo de programas/servicios que ofertan las organizaciones (tanto asistenciales como de desarrollo), se encuentran en orden de relevancia: 1) programas y servicios de formación y capacitación, 2) campañas de concientización y sensibilización, y 3) servicios asistenciales para atención a necesidades básicas. Otro tipo de acciones con menos presencia entre las organizaciones fueron: 4) acciones para la incidencia en políticas públicas, 5) acciones de organización comunitaria, 6) investigación, 7) iniciativas productivas y 8) servicios de defensoría legal.

Los principales grupos poblacionales atendidos por las OSC participantes del estudio fueron mujeres y hombres jóvenes de 18 a 25 años, seguidos por mujeres adolescentes de 13 a 17 años, mujeres adultas de 26

2. La totalidad de las actividades orientadas al desarrollo (no asistenciales) enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil son: a) apoyo a la alimentación popular; b) cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; c) asistencia jurídica; d) apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas; e) promoción de la equidad de género; f) servicios no asistenciales para la atención a grupos sociales con discapacidad; g) cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural; h) apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos; i) promoción del deporte; j) promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias; k) apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales; l) promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; m) fomento de acciones para mejorar la economía popular; n) participación en acciones de protección civil; o) prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil; p) promoción y defensa de los derechos de los consumidores; y q) acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.

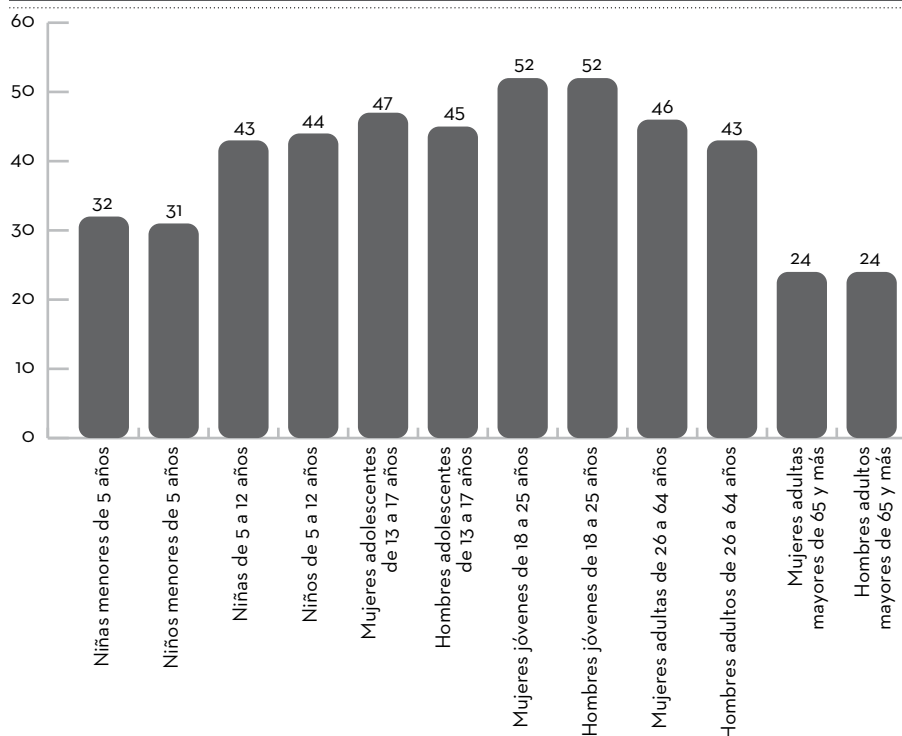
**FIGURA 5.3 LÍNEAS DE ACCIÓN**



a 64 años, hombres adolescentes de 13 a 17 años, así como niños y niñas de 5 a 12 años. Por lo general una misma organización atiende a más de un grupo poblacional.

Se solicitó también a las organizaciones información sobre la cobertura geográfica de sus servicios (que por lo general no se limitan a la localidad o municipio en el que está registrada de manera legal la organización). Las organizaciones reportaron que sus servicios se ofertan a nivel estatal (22), en dos o más municipios (21), en dos o más estados (9), a nivel nacional (8), en un solo municipio (5) y algunas tienen labor multinacional (5).

**FIGURA 5.4 GRUPOS POBLACIONALES ATENDIDOS**



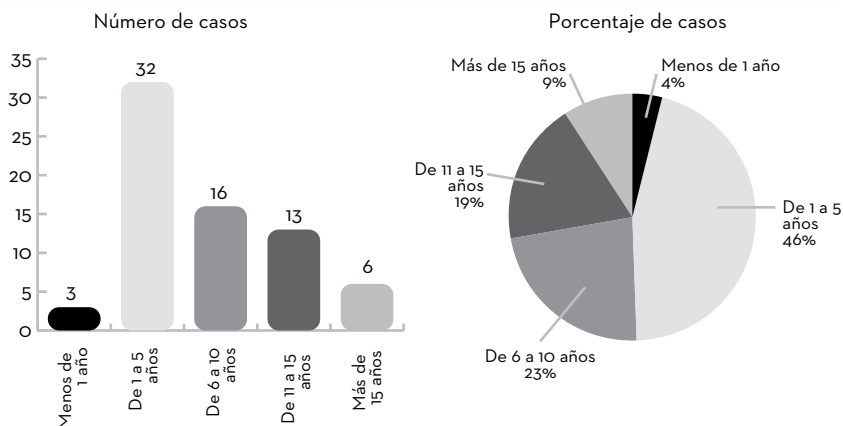
## Perfiles de dirección, equipo operativo y consejo de las OSC

De manera breve, se comparte información organizacional respecto al perfil de las personas a cargo de la dirección operativa, el equipo de trabajo, el equipo de voluntariado y el consejo directivo o consultivo de las OSC participantes del estudio.

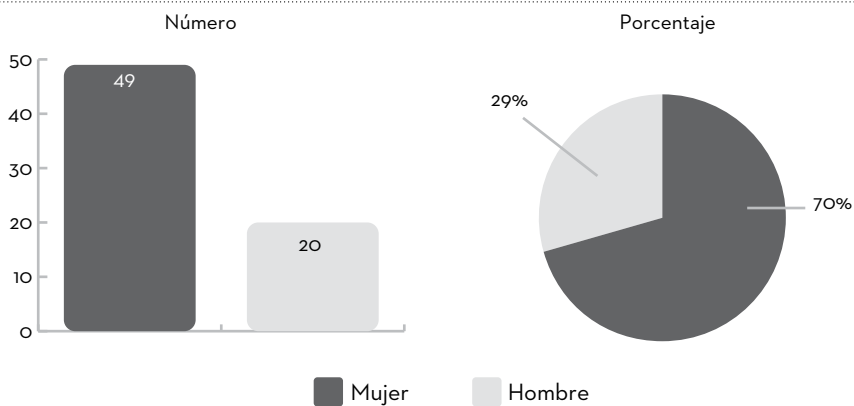
El 46% de las personas directoras operativas reportaron tener de 1 a 5 años en su cargo, el 23% tenían de 6 a 10 años en su cargo y el 19% de 11 a 15 años.

Sería interesante realizar estudios posteriores para saber si este patrón se puede proyectar a lo largo del tiempo y a nivel estatal para poder emitir conclusiones respecto a las implicaciones de estos datos en temas como la rotación de personal, procesos de curva de aprendizaje,

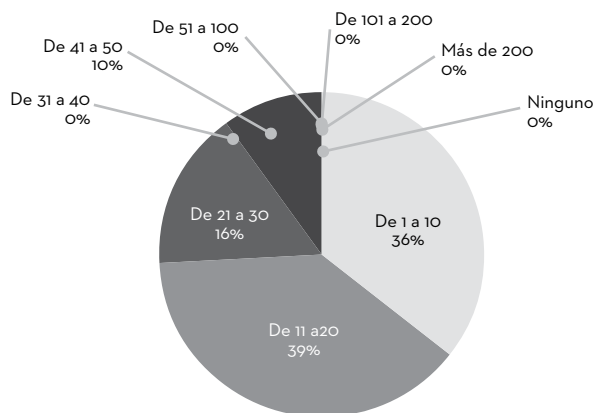
**FIGURA 5.5 AÑOS OCUPANDO UN CARGO EN LA DIRECCIÓN OPERATIVA DE LA OSC**



**FIGURA 5.6 GÉNERO DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS**



**FIGURA 5.7 COLABORADORES DE TIEMPO COMPLETO**

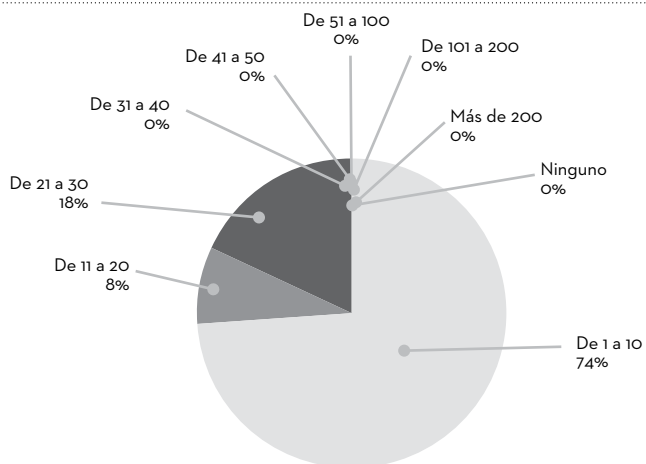


posibilidades de crecimiento profesional y acumulación de experiencia en el sector.

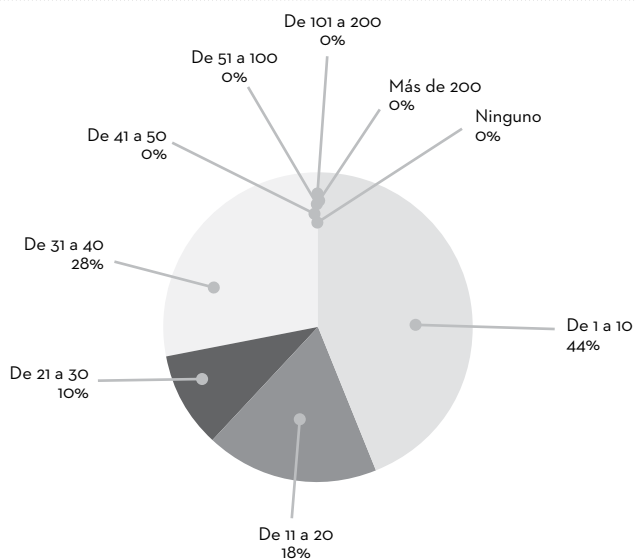
Entre el personal operativo, también se encontraron diferencias entre las cantidades de colaboradores por proyecto según los horarios de colaboración. El 36% de las organizaciones tiene de 1 a 10 colaboradores de tiempo completo y el 39% de 11 a 20; solo el 25.2% tiene más de 21 colaboradores de tiempo completo. Por otro lado, el 74% de las organizaciones tiene de 1 a 10 colaboradores de medio tiempo, y solo 25.9% cuenta con más de 11 colaboradores de medio tiempo por proyecto. Esto nos muestra que mientras los colaboradores de medio tiempo son comunes, es inusual que equiparen en número a los colaboradores de tiempo completo.

La mayoría relativa (43.8%) de los proyectos tenía de 1 a 10 colaboradores. El 28.1% contaba con 11 a 30 colaboradores. El 28.1% de los proyectos contaba con 31 a 40 trabajadores. Es interesante observar que los proyectos se concentran en los extremos. Se podría investigar si esto está relacionado con una dificultad de los proyectos para transitar a un mayor alcance (lo que implica que hay muchos proyectos pequeños nuevos y otros tantos de mayor tamaño que son más estables) o con una concentración de la demanda de proyectos entre chicos y grandes, pero que excluyen a los medianos.

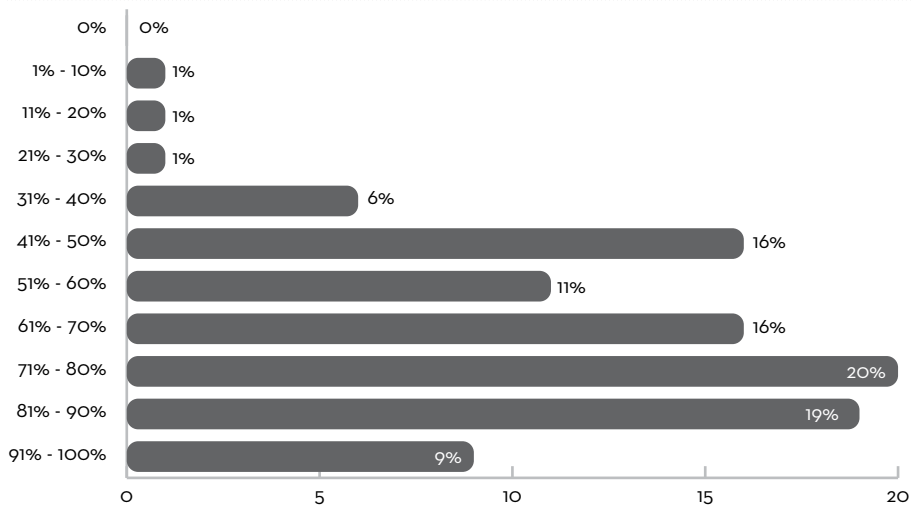
**FIGURA 5.8 COLABORADORES DE MEDIO TIEMPO**



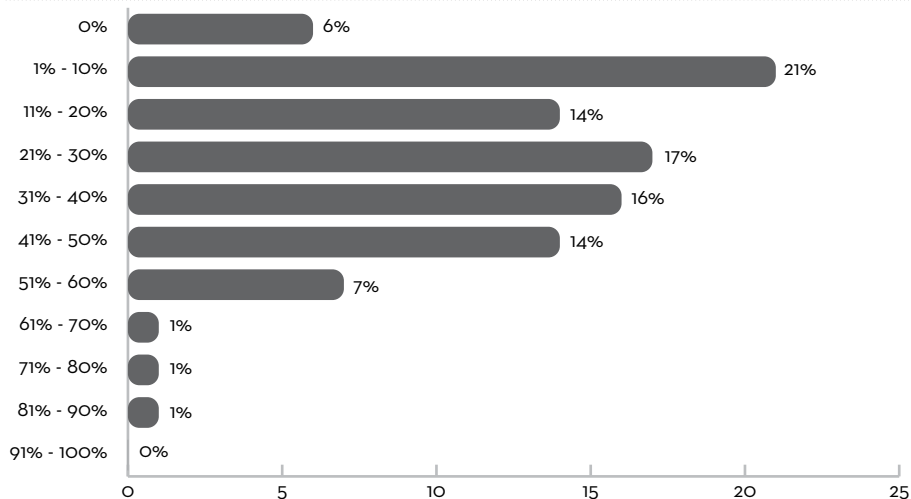
**FIGURA 5.9 COLABORADORES POR PROYECTO**



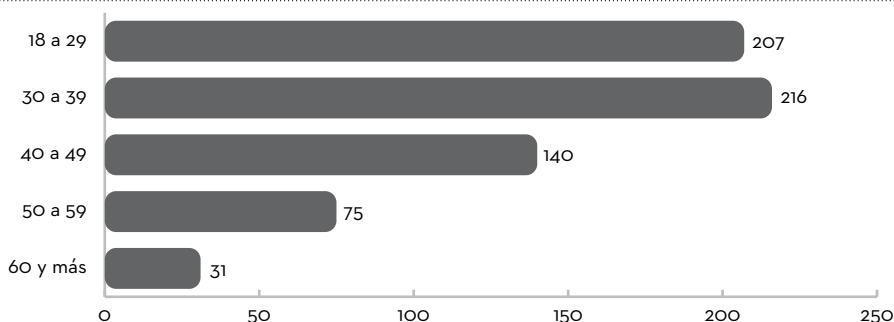
**FIGURA 5.10 PORCENTAJE DE COLABORADORAS QUE SE IDENTIFICAN COMO MUJERES**



**FIGURA 5.11 PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE SE IDENTIFICAN COMO HOMBRES**



**FIGURA 5.12 ¿CUÁNTOS DE SUS COLABORADORES REMUNERADOS PERTENECEN A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES RANGOS DE EDAD?**



En cuanto al género de los y las colaboradoras, podemos observar que en la mayoría de los proyectos (74%,) las mujeres representan a más del 50% del personal de un proyecto. Asimismo, una fracción muy pequeña de los proyectos (3%) tiene más de 60% de colaboradores hombres. Esto nos muestra una división clara en los roles de género de los y las colaboradoras de los proyectos analizados en esta muestra.

Estos datos contrastan de manera interesante con los porcentajes de hombres y mujeres en los consejos directivos porque en el 3% de las organizaciones hay más de 60% de colaboradores hombres, y en el 34% de las organizaciones más del 60% de los miembros del consejo directivo son mujeres.

Entre los colaboradores de las organizaciones, se encontró poca participación de personas de 60 y más (5%), y de personas de 50 a 59 años (11%). En cambio, predominó la participación de personas de 19 a 39 años (31%–32%), seguida por las personas de 40 a 49 años (21%). Además, se encontró muy poca participación de personas afrodescendientes o hablantes de lenguas indígenas entre los colaboradores pagados, con solo un integrante de cada grupo en la muestra del estudio.

## VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN EN EL SECTOR DE LAS OSC

Un hallazgo positivo es que el 74% de las organizaciones pertenece de manera formal a alguna red con otras OSC o con actores de otros sectores

**FIGURA 5.13 MODALIDADES DE COLABORACIÓN**



(público, privado, academia, etc.). Esto es un buen indicador de los niveles de interconexión y vinculación de las OSC entre ellas y con actores de otros sectores en el estado de Jalisco.

Aun así, la pertenencia formal a una red no garantiza que exista una cooperación efectiva. Para poder tener un acercamiento a la intensidad y tipo de colaboración se les preguntó con qué frecuencia la organización había realizado seis diferentes modalidades de colaboración con otras organizaciones o instituciones.

Como se puede visualizar en la siguiente figura, las dos modalidades de colaboración que se realizaron con mayor frecuencia fueron: esfuerzos conjuntos para brindar servicios asistenciales a su población objetivo, y el intercambio o coordinación conjunta de acciones de formación/capacitación (ambas modalidades con el 39% de menciones de haberse realizado en cuatro ocasiones o más durante los últimos dos años).

Estos datos son relevantes para el análisis, pues como se revisó antes la capacidad de vinculación con otros actores, la disposición y acciones de colaboración e interacción se ha encontrado como factores que propician o facilitan la innovación.

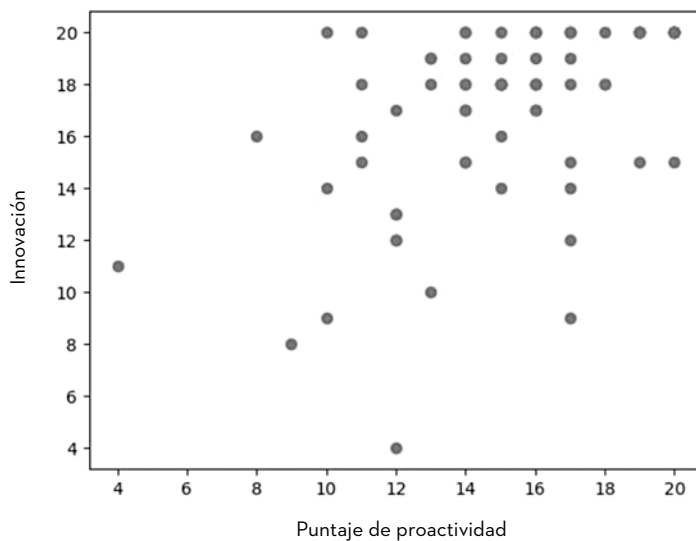
## ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS CORRELACIONES CON INNOVACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base en la información recolectada, se realizó un análisis estadístico que identificó correlaciones entre los puntajes del liderazgo transformativo, la proactividad y la aceptación de riesgo, y las manifestaciones de la innovación social. Este análisis se realizó con Python 3 en la plataforma Jupyter Notebooks. Se utilizó la prueba de correlación biserial de Pearson. Se adoptó un nivel de significancia menor a 0.05.

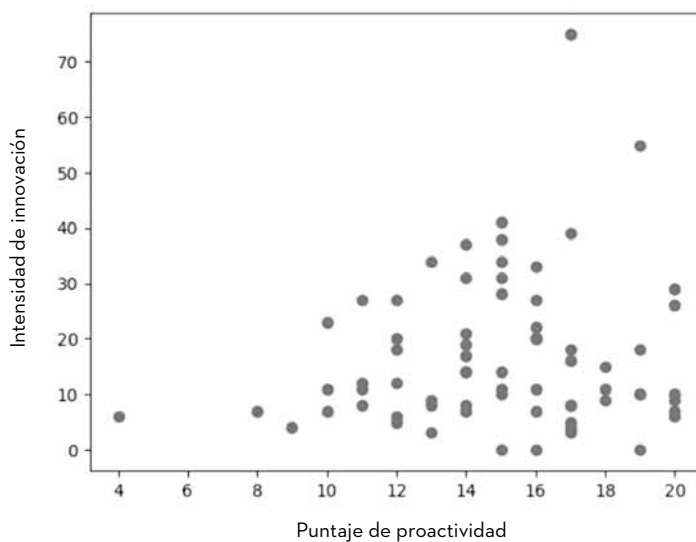
No se encontraron correlaciones significativas entre liderazgo transformativo y aceptación de riesgo con la intensidad de la innovación, ni entre liderazgo transformativo e innovación. Sin embargo, sí se encontraron correlaciones moderadas entre proactividad, innovación e intensidad de innovación, y entre aceptación de riesgo e innovación.

Las figuras 5.14, 5.15 y 5.16 presentan las correlaciones:

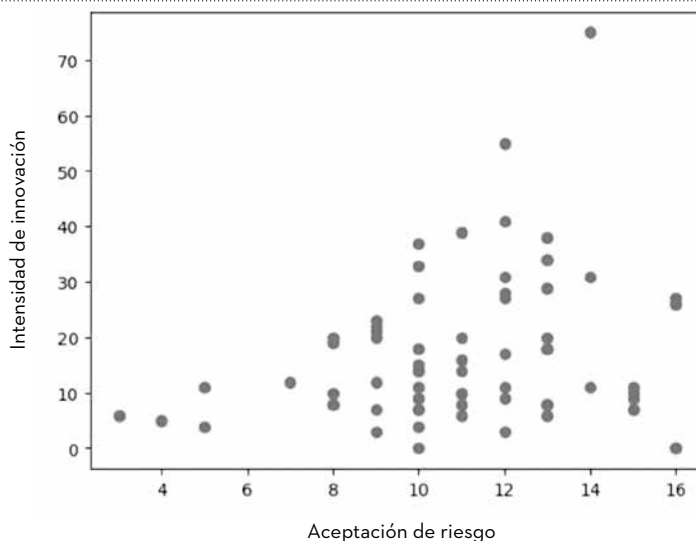
**FIGURA 5.14 PROACTIVIDAD-INNOVACIÓN**



**FIGURA 5.15 PROACTIVIDAD-INTENSIDAD DE INNOVACIÓN**



**FIGURA 5.16 PROACTIVIDAD-INTENSIDAD DE INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN DE RIESGO**



Mientras que este análisis no es generalizable debido a las limitaciones de la muestra, sí tiene dos utilidades relevantes: nos da evidencia del funcionamiento de una muestra relevante de OSC y confirma algunas de las teorías discutidas en secciones previas en un caso particular.

Con respecto a la proactividad organizacional, los resultados del estudio aportan evidencia respecto a que las organizaciones que producen resultados de innovación social son aquellas que: 1) toman el lado positivo de los cambios inesperados en el campo, 2) actúan como líderes para otras OSC, 3) prueban nuevas formas de recaudar fondos, involucran a nuevos donantes y simpatizantes, y 4) buscan nuevas ideas.

La relación positiva entre la proactividad y los resultados de la innovación social se puede explicar porque las organizaciones que producen resultados de innovación social están más dispuestas a superar sus barreras estructurales y tomar decisiones efectivas (Corsini et al., 2018; Turpin & Shier, 2020). Las OSC generadoras de productos de innovación social también son activas en la búsqueda de oportunidades, al ser las primeras en emitir posicionamientos y apostar por la implementación

de nuevas medidas (Alarif et al., 2019); asimismo, buscan desplegar información y conocimiento para identificar las oportunidades que surgen y obtener ventajas competitivas sobre sus pares (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009).

El segundo hallazgo principal es que la disposición al riesgo a nivel organizacional fue un predictor significativo de los resultados de la innovación social en las OSC sin fines de lucro. Este hallazgo significa que las organizaciones dispuestas a asumir riesgos toman medidas para coordinarse con otras organizaciones del sector, implementan programas con potencial de alterar su imagen pública, adoptan cambios que modifiquen el statu quo del personal y buscan nuevas oportunidades financieras tienen mayor probabilidad de generar resultados de innovación social.

En esta línea de pensamiento, Lurtz & Kreutzer (2016) proponen diferenciar la asunción de riesgos en dos categorías: social y financiera. Las organizaciones del sector sin fines de lucro de la sociedad civil suelen estar familiarizadas con la toma de riesgos sociales en entornos volátiles y riesgosos, y la ejecución de intervenciones con “impactos poco claros a largo plazo sobre los beneficiarios, otras partes interesadas y el medio ambiente” (p.1016), y se reconoce que las organizaciones sin fines de lucro eran muy tolerantes con ese tipo de riesgo.

Por otro lado, se encontraron bajos niveles de tolerancia a asumir riesgos financieros y un comportamiento bastante adverso al riesgo hacia los resultados financieros en toda la organización (Lurtz & Kreutzer, 2017).

## CONCLUSIONES

Las OSC en Jalisco tienen dos posibles formas de afrontar el futuro inmediato: una es permanecer en la zona “segura” tanto como sea posible, así como mantener la misma lógica de intervención, interactuar con los roles y posiciones esperados en el sector y seguir las prácticas tradicionales que han funcionado durante años. De forma alternativa, la organización podría estar dispuesta a asumir riesgos más allá de lo que se considera “seguro” y, en lugar de esperar a que se establezca de forma lenta un nuevo status quo, tomar acciones proactivas para avanzar y aprovechar las ventajas que ofrece el sector. Según los hallazgos de este estudio, esta segunda opción

podría ayudar a la organización a aumentar la generación de resultados de innovación social.

Una forma para que las OSC comiencen en este proceso es abrir espacios para el diálogo con los miembros de las juntas directivas, directores, personal, usuarios-beneficiarios, donantes y otras partes interesadas clave para hablar y compartir sus perspectivas sobre el nivel de proactividad y disposición al riesgo de la organización; debatir de forma abierta si es deseable una mayor proactividad y disposición al riesgo y por qué, y cuáles podrían ser las implicaciones de esos cambios.

Identificar, nombrar y acompañar la implementación de ideas e iniciativas innovadoras dentro de las organizaciones generará nuevos conocimientos sobre las mejores prácticas y los errores a evitar. Además, compartir con actores de otros sectores cómo la organización está innovando ayudará a crear una imagen pública de liderazgo, así como favorecerá al tercer sector para avanzar en el desarrollo de capacidades y disposición hacia la innovación.

## REFERENCIAS

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.3.216>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgardern.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Berzin, S., Dow-Fleisner, S. & Hasson, R. (2017). *Evaluating the Predictors of Social Innovation in Non-profit Settings*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, No.14, 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:102299115523>

- Cemefi. (2023). *Compendio estadístico de asociaciones sin fines de lucro*.  
<https://bit.ly/4cif5J7>
- Chávez-Becker, C., González Ulloa, P. & Venegas Maldonado, G. A. (2016). *Retos, perspectivas y horizontes de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*.
- Dellana, S. A. & Hauser, R. D. (2000). Corporate culture's impact on a strategic approach to quality. *American Journal of Business*, 15(1), 9–20.  
<https://doi.org/10.1108/193551812000000001>
- Diamond, L., Plattner, M. & Walker, C. (Eds.). (2016). *Authoritarianism goes global: The challenge to democracy*. Johns Hopkins University Press.
- Fernández, S. & Moreno, J. R. (2019, 25 de febrero). El sesgo discursivo de AMLO hacia la sociedad civil. *Animal Político*. <https://bit.ly/4aUB3zy>
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S. & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436–455.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279–290. <https://doi.org/10.2307/2391664>
- Hauser, M. (1998). Organizational culture and innovativeness of firms- and integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1/2/3), 239–255. <https://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1998.002650>
- Helm, S. & Andersson, F. (2011). Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the non-profit sector. *Non-profit Management and Leadership*, 20(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/nml.253>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hurley, R. F. & Hult, T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177%2F002224299806200303>
- Illades, E. (2018, 13 de julio). La batalla entre López Obrador y la sociedad civil. *Milenio*.

- Jaskyte, K. & Dressler, W. W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.
- Kitchell, S. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205. <https://doi.org/10.1177%2F0092070395233004>
- Martínez López, C. (2019). *El futuro de la sociedad civil en México. Memorias del foro*. Instituto Belisario Domínguez/Senado de la República.
- Morris, M. H., Webb, J. W. & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Non-profit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2011.00453.x>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Russell, R. D. (1990). Innovation in organizations: Toward an integrated model. *Review of Business*, 12(2), 19-28.
- Schein, E. H. (1994). Innovative Cultures and Organizations. En T. J. Allen & M. S. Scott Morton (Eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*. Oxford University Press.
- Shin, J., & McClomb, G. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation. *Administration in Social Work*, 22(3), 1-21.
- Sotelo-Márquez, M. P. (2022). *Social Innovation and Civil Society Organizations: Exploring the Effects of Pro-Activeness, Risk-Taking, and Transformational Leadership*. Tesis de doctorado en Bienestar Social, ITESO.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard University Press.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36
- Witesman, E. M., Child, C. & Wightman, B. (2019). Sector Choice and Sector Regret. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 492-512. <https://doi.org/10.1177%2Fo899764018824668>
- Zúñiga, C. (2019, 23 de febrero). AMLO asfixia a la sociedad civil. *El Heraldo de México*.