



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y REINSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD
Y POSTPENITENCIARIAS**

**INFORME FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y
DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

VALENTINA LUZ CAMPODÓNICO AVENDAÑO

PROFESOR GUÍA: PEDRO LEIVA

Santiago de Chile, año 2023

TABLA DE CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO	2
II.	INTRODUCCIÓN	4
III.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
	PROPÓSITO	7
	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	7
	RELEVANCIA	8
IV.	MARCO TEÓRICO	9
	1. INSERCIÓN O REINSERCIÓN LABORAL EN PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD Y POSTPENITENCIARIOS	9
	EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	9
	SITUACIÓN EN CHILE	10
	2. GESTIÓN PARA LA REINSERCIÓN	10
	BARRERAS EXISTENTES PARA LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE REINSERCIÓN LABORAL	11
	3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VALOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN DE INTEGRACIÓN DE PRÁCTICAS DE REINSERCIÓN	12
	4. ROL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA REINSERCIÓN/INSERCIÓN LABORAL	14
	COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
	DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
V.	MARCO DE REFERENCIAL CONTEXTUAL SOBRE EL SEGMENTO DE ESTUDIO	20
VI.	METODOLOGÍA	22
	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	23
	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	24
VII.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS	26
	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	26
VIII.	PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	55
IX.	CONCLUSIÓN	71
X.	BIBLIOGRAFÍA	75
XI.	ANEXOS	80

TABLA DE FIGURAS

Figura 1	30
Figura 2	32
Figura 3	38
Figura 4	41
Figura 5	45
Figura 6	56
Tabla 1	9

I. RESUMEN EJECUTIVO

A Nivel país, la incorporación de personas con antecedentes penales al trabajo está limitada por barreras individuales y organizacionales relacionadas a con estigmas.

El objetivo del estudio fue reconocer como los valores de los fundadores de micro y pequeñas empresas que implementan prácticas de reinserción laboral a personas privadas de libertad y postpenitenciarias influyen en la cultura favoreciendo el éxito de estos procesos.

Se entrevistó a cinco fundadores de este tipo de empresas y una persona de una fundación que trabaja en prácticas de reinserción. Los entrevistados reconocen sus organizaciones como **Emprendimientos de Innovación Social**, con un enfoque valórico y como intermediadoras en el proceso de re/inserción laboral. Se reconoció que la **Cultura Organizacional**, principal elemento que influye en el **Éxito del proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**, es influenciada por los valores y actitudes del/la **Fundadora/a**, los procesos de **Socialización de PPLyPP**, y el **Negocio y Entidades Externas**.

Se proponen como acciones reforzar el enfoque valórico de las organizaciones que buscan implementar este tipo de iniciativas, sensibilizar al equipo de trabajo en relación con la inclusión de estas personas e implementar políticas públicas para incentivar prácticas de reinserción laboral.

II. INTRODUCCIÓN

La reinserción laboral de personas privadas de libertad y postpenitenciarias (PPLyPP) como práctica de Gestión de Personas, la cual cumple un rol fundamental para la reinserción social de estas personas, tiene una limitada literatura asociada (Brown, 2011). Por lo tanto, existe un acotado conocimiento respecto al proceso y su implicancia en el cambio que puede generar en una persona que quiere integrarse a la comunidad, en el cual se observa que el empleo es un factor que ayuda a reducir las tasas de delincuencia y la reincidencia (Uggen & Staff, 2001)

La tarea de reinserción laboral de personas privadas de libertas y postpenitenciarias a nivel nacional se encuentra encomendada principalmente a Gendarmería de Chile. El decreto supremo N° 943 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos le entrega la obligación de proporcionar las condiciones necesarias para apoyar a las PPLyPP en su acceso al mundo laboral, en que se observa que atiende en términos de capacitación laboral y trabajo productivo a internos que cumplen con bajo riesgo de reincidencia, un nivel de delito menor y en la cual se prioriza principalmente a internos de mejor conducta (Azócar et al., 2018). Por lo tanto, la inserción se inicia dentro de la cárcel a través de capacitaciones a un acotado grupo de personas privadas de libertad, de los cuales en el sistema semi abierto se aprecia entre un 0,5% a un 0,7% de la población penitenciaria ha tenido acceso a capacitaciones (Sánchez & Piñol, 2015).

Además, al momento de salir de la cárcel, se observa que las perspectivas laborales están limitadas por las preferencias de los empleadores, los bajos niveles de educación, y los efectos de la estigmatización de los antecedentes penales (Uggen & Staff, 2001). También, se aprecia como una problemática a nivel nacional la precariedad de las ofertas laborales, por lo tanto, al poco acceso a un trabajo remunerado (Azócar et al., 2018).

Las empresas y al ámbito privado de administración tienen una gran responsabilidad en la inserción laboral de las personas con antecedentes penales, dado que ellas podrían ofrecerles trabajo digno. Sin embargo, la estigmatización producida por tener antecedentes penales (Uggen & Staff, 2001) es una de las barreras en este ámbito. Además, se presenta la cultura organizacional, particularmente las creencias compartidas por los miembros de la organización (Schein, 1980) y cómo los valores

organizacionales reflejan las necesidades y preferencias de sus fundadores (Gómez & Rodríguez, 2001) podrían perpetuar o deconstruir la estigmatización existente que se constituye como una barrera para la inserción de este segmento de la población. Según la Organización Internacional del trabajo (2019) en las pequeñas y medianas empresas tienen una mayor tendencia a la contratación a una mayor proporción de personas que son pertenecientes a los grupos con menos oportunidades laborales, ya que este tipo de organizaciones son incentivos del crecimiento económico y social. Agregándose, que en el proceso de emprendimiento también conlleva a un equilibrio entre lo social y lo económico que genera un valor asociado a estos (Chell, 2007, como se citó en Guzmán & Trujillo, 2008).

Como se mencionó con anterioridad al no contar con bibliografía con respecto a la relevancia de la temática, hay desconocimiento sobre cómo la cultura organizacional propiciada por el/la fundador/a presente al momento de reinserir laboralmente grupos que han sido marginados es un factor de éxito, en especial el caso de los emprendimientos con un origen social. Por ende, la base del estudio se centra en emprendimientos de innovación social contenidos en micro y pequeñas empresas las cuales no solamente crean empleo, sino que generan un valor a nivel social y cómo la cultura de estos puede ser un factor que incide en el éxito del proceso de reinserción laboral de PPLyPP.

III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las personas con antecedentes penales deben enfrentar una serie de barreras para su correcta reinserción laboral, tanto a nivel individual como en la oferta laboral (Brown, 2011). Según Larrauri y Jacobs (2011) el hecho de contar con antecedentes penales puede ser una barrera que influye al momento de encontrar trabajo (p.5), en que las habilidades y la colocación laboral son factores de éxito para una transición exitosa a la sociedad (Brown, 2011). Además, de ser el trabajo un punto de inflexión para optar a una vida más convencional (Uggen & Staff, 2001).

Actualmente, organismos de carácter público y organizaciones sin fines de lucro han asumido el rol de abrir paso a la reinserción laboral en este ámbito (Azócar et al., 2018). También, es importante recalcar que las organizaciones están implementando prácticas para asumir su rol de Responsabilidad Social: *“Ser socialmente responsable no significa solamente acatar plenamente las obligaciones jurídicas, sino que es ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.”* (Barroso, 2008, p.76). Por ende, las organizaciones están cumpliendo con un rol de responsabilidad frente a las comunidades y sus trabajadores, por lo tanto, la relevancia de que sean parte de la solución de una problemática a nivel país.

Por ende, la relevancia de reinsertar laboralmente con la finalidad de generar un impacto tanto a nivel organizacional como en la comunidad, en la cual *“(...) se está generando una cultura emprendedora fundamentada en el desarrollo de competencias que despierten la creatividad y la responsabilidad social de crear nuevo valor en las prácticas que emprenda e involucre a otros.”* (Salinas & Osorio, 2012, p. 134) Según Schein (1983) las empresas están fundadas por personas que quieren crear un nuevo producto, en la cual la cultura de la organización parte con la fundación de esta (p.16). Considerando el impacto de/la fundador/a en la cultura organizacional, el éxito de la reinserción laboral en organizaciones va a depender en gran medida de la cultura que propicia el/la fundador/a y que pueda ser una contención para el proceso. En este caso seleccionando aquellas empresas en las cuales se esté más en contacto con el/la fundador/a, es decir, principalmente emprendimientos.

Las micro y pequeñas empresas se constituyen en organizaciones en que el rol de/la fundador/a es más significativo para la implementación de prácticas de reinserción laboral. El involucramiento de/la fundador/a en la decisión de implementar estas prácticas, pero más aún, en la implementación misma, es fundamental para el éxito de este tipo de iniciativa. Es así como los principios y valores de/la fundador/a cobrarían relevancia en la cultura organizacional como facilitador del éxito del proceso de reinserción laboral.

PROPÓSITO

El propósito principal de este estudio es visibilizar la posibilidad de implementar exitosamente la reinserción laboral a través de las experiencias de micro y pequeñas empresas que nacen desde el reconocimiento de su rol social en la reincorporación de personas con antecedentes penales a la sociedad. Empresas lideradas por emprendedores que implementan programas de reinserción laboral de personas privadas de libertad y postpenitenciarios, transformándose en sus héroes motivándolos a adoptar comportamientos que facilitan su reinserción social.

Conociendo como la cultura organizacional moldeada por los valores del/la emprendedor/a y fundador/a, de modo de constituirse en un factor de éxito en la decisión de implementar prácticas de reinserción laboral y en la incorporación a la sociedad de personas con antecedentes penales. Lo anterior con el ideal de incentivar esta práctica, ya que se espera otorgar información relevante para su correcta implementación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo los valores de los fundadores de micro y pequeñas empresas que implementan prácticas de reinserción laboral de personas privadas de libertad y postpenitenciarios influyen en la cultura organizacional facilitando el éxito del proceso de reinserción laboral?

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

El objetivo principal del estudio es reconocer cómo los valores de los fundadores de micro y pequeñas empresas que implementan prácticas de reinserción laboral de personas privadas de libertad y postpenitenciarios influyen en la cultura organizacional.

De esta manera se lograría visualizar la responsabilidad social empresarial de estas organizaciones en la reinserción social de personas con antecedentes penales:

Los objetivos específicos relacionados con la temática de investigación son:

- Conocer elementos de los valores propiciados por el/la fundador/a que son relevantes en la cultura organizacional para el correcto proceso de reinserción.
- Profundizar en otros fenómenos que pueden influenciar los valores de la cultura organizacional y, por ende, en el éxito de la reinserción laboral por parte de los/las emprendedores/as.
- Reconocer antecedentes internos o externos a la organización que impacten en la implementación de prácticas de reinserción laboral dada la cultura organizacional.

RELEVANCIA

La relevancia de la investigación va de la mano con poder otorgar una segunda oportunidad a personas que pueden ser un aporte real a diversas organizaciones, por ende, a la comunidad. Lo anterior, de la mano con la responsabilidad que tienen las organizaciones con la sociedad y la importancia de que personas marginadas tengan la opción de un trabajo que pueda ayudar a su sustento.

También, al observar organizaciones que han podido de manera exitosa reinsertar, se espera poder dar una nueva perspectiva a una problemática a nivel país, e incentivar a otras instituciones a reinsertar. En caso de no realizarse una investigación con respecto a la temática podría conllevar a desaprovechar una oportunidad de crecimiento organizacional y personal que puede traer un impacto positivo a la sociedad.

IV. MARCO TEÓRICO

1. INSERCIÓN O REINSERCIÓN LABORAL EN PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD Y POSTPENITENCIARIOS

La Reinserción se entiende como *“Volver a integrar en la sociedad a alguien que estaba condenado penalmente o marginado.”* (Real Academia Española, s.f., definición 2). Para efectos del estudio se entenderá reinserción laboral como volver a integrar a una persona que está o ha sido condenada, a una organización. Según Azócar et al. (2018) la reinserción laboral es un mecanismo utilizado como factor de la reinserción social, en el que el trabajo remunerado es un mecanismo que entrega las herramientas efectivas para la correcta reinserción (p. 2).

También, es de relevancia comprender que un proceso de reinserción comprende el hecho de que la persona estuviese en el pasado inserta en la sociedad, y que a nivel país no es necesariamente una realidad de la población con antecedentes penales. Esto, debido a un estudio realizado a una muestra de la población penal, en la cual menos de la mitad de los participantes trabajó en el mes anterior antes de su detención (Sánchez & Piñol, 2015).

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

A nivel internacional se observa que la Convención Americana sobre Derechos Humanos hace mención sobre las reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos (OEA, 1969, como se citó en Sánchez & Piñol, 2015). Además, de los Principios y Buenas Prácticas sobre la Protección de las Personas Privadas de Libertad (CIDH, 2008, como se citó en Sánchez & Piñol, 2015). Las cuales como base reconocen que el objetivo de sanción penal es la rehabilitación y la readaptación social de las personas privadas de Libertad. Por ende, el Estado tiene la responsabilidad de ofrecer programas que tengan la finalidad de otorgar estudios, trabajo y otros servicios que sean necesarios para las personas con antecedentes penales. Lo anterior, con el fin de que la persona privada de libertad se pueda alejar de la actividad delictiva (Sánchez & Piñol, 2015).

Un caso para considerar es España, el cual por ordenamiento jurídico tiene normas que expresan que el trabajo de las personas privadas de libertad es reconocido como

un derecho y que pueden optar a diversos beneficios del sistema de seguridad social. (Azócar et al., 2018)

SITUACIÓN EN CHILE

Respecto al contexto chileno se debe comprender que el inicio de la Reinserción parte desde los Centros de Educación y Trabajo que están a cargo de Gendarmería de Chile, en los que se observan faltas de oportunidades para poder desarrollar actividades remuneradas en el interior de la cárcel (Azócar et al. 2018). Además, existe el proyecto R+, alianza entre el Estado – Empresa Privada – Sociedad Civil, que tienen la misión de capacitar e insertar laboralmente a quienes han estado privados de libertad. (Gendarmería de Chile, 2022).

2. GESTIÓN PARA LA REINserCIÓN

La relevancia del proceso a nivel personal tiene relación con la construcción de una identidad no delictiva, en la cual se pueda lograr la participación social y la relevancia de que el trabajo sea significativo (Fabra et al., 2016). Por ende, la importancia que sea un proceso que tenga un apoyo continuo en la etapa de integración a una organización:

“El acompañamiento a la inserción laboral debe ser (...) un proceso de acompañamiento educativo que facilite la toma de decisiones personales encaminadas a la definición de un proyecto de vida personal en el que el trabajo es un elemento relevante.” (Fabra et al., 2016, p.103)

Siendo primordial este elemento desde la perspectiva organizacional, ya que una empresa que quiera ser parte del proceso e implementar prácticas que puedan incidir de manera positiva en este, debe comprender la importancia del acompañamiento constante de una persona que se está integrando al mundo laboral en busca de un cambio conductual que pueda estar acorde a la expectativa de la organización.

BARRERAS EXISTENTES PARA LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE REINSERCIÓN LABORAL

Para simplificar el entendimiento de las barreras existentes dentro del proceso de reinserción se dividirán en dos segmentos: Barreras Individuales y Barreras organizacionales.

En primer lugar, las barreras individuales hacen referencia a aquellas limitaciones presentes a manera general dentro de la población penitenciaria. Por un lado, se observa según un estudio realizado a la población penitenciaria en Chile, la mitad de los encuestados solamente cumplen con enseñanza básica completa (Sánchez & Piñol, 2015). Siendo el elemento humano como un factor que predomina en la producción, y que, por lo tanto, debe ser calificado con el fin de velar el futuro organizacional (González, 1993). Siendo la formación educacional un elemento que se considera relevante para la búsqueda de trabajo.

Por otro lado, con respecto al mismo estudio se identificó que un 43,7% de la muestra trabajó en el mes anterior a su última detención (Sánchez & Piñol, 2015). Es decir, que menos de la mitad de la población penitenciaria en Chile contaba con un trabajo remunerado antes de entrar a la cárcel, poniéndose en cuestionamiento la experiencia laboral formal previa a su ingreso. Lo anterior, siendo una barrera a considerar debido a la poca formación profesional con la que cuentan las personas privadas de libertad.

Por ende, las principales barreras existentes en la integración se relacionan con la poca formación profesional, bajos niveles educativos y ruptura de vínculos sociales y laborales (Larrauri & Jacobs, 2011). Estos elementos influyen al momento de integrarse a la vida laboral y son parte de los elementos a considerar por parte de la organización.

En segundo lugar, se encuentran las barreras organizacionales, en la cual una barrera importante a considerar son los sesgos existentes con respecto a los antecedentes penales que tiene una persona que ha estado privada de libertad. En esto, Larrauri & Jacobs (2011) profundizan sobre que los antecedentes penales son una de las causas de discriminación, considerándose una barrera para la integración laboral, debido que una condena previa es una posible señal de un mal comportamiento futuro (p. 3).

A nivel organizacional, el comportamiento se predice a través de las diversas técnicas del proceso de selección en el cual se busca predecir el comportamiento futuro en un puesto específico de trabajo (Chiavenato, 2009). Por ende, una persona que tenga antecedentes tiene una barrera en el proceso de selección al postular a un trabajo.

Además, otro elemento crucial que interfiere en el comportamiento deseado de los colaboradores de una organización es la cultura organizacional. Según Robbins & Judge (2013) la cultura organizacional puede incrementar la consistencia referida al comportamiento del colaborador, en la cual se indica cómo se hacen procesos y la importancia de estos. (p. 518). Lo anterior, siendo un posible obstáculo para la diversidad organizacionales, ya que si una cultura apoya los sesgos o que se vuelve insensible con respecto a la relevancia de las personas que son diversas puede generar barreras relacionadas a las políticas de diversidad (Robbins & Judge, 2013).

Por lo tanto, la cultura organizacional es uno de los principales elementos organizacionales a estudiar con la finalidad de reconocer aquellos emprendimientos que contemplan elementos culturales que inciden en el proceso de reinserción laboral.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VALOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN DE INTEGRACIÓN DE PRÁCTICAS DE REINSERCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial se considera como una obligación que las empresas asumen libremente, la cual parte desde la base reflexiva de inclusión de objetivos económicos, sociales y ambientales. Considerando, la existencia de un sancionador implícito como es la sociedad, la cual toma el rol de juzgar las acciones de las organizaciones. (Díaz, 2013). Es decir, que la integración de prácticas de RSE se basa en el conocimiento existente sobre la base argumentativa de la sociedad frente a las organizaciones.

“Desde la perspectiva social, la RSE, se convierte entonces en un complemento del sistema capitalista, ya que hace viable las demandas sociales y ambientales, en estos términos se plantea una evolución en el conocimiento de la sociedad pues, la responsabilidad social no descarta los objetivos económicos (...)”
(Díaz, 2013, p. 123).

Siendo una práctica que se complementa a los objetivos económicos de las organizaciones y que, al ser una práctica voluntaria, puede constituirse en una oportunidad de desarrollo. En la cual, la cultura organizacional cumple con ser un ente de diálogo entre el entorno y la organización, en la que los valores de la sociedad se legitiman a través de las organizaciones (Díaz, 2013). Lo anterior, a través de la perspectiva desde la escuela ecológico adaptacionista se considera que las organizaciones y el entorno tienen una relación simbólica en la medida que estas impactan en el entorno y modifican al individuo, conlleva a valores y creencias por parte del entorno que se fortalecen y se traducen en acciones dentro de las organizaciones (Díaz, 2013).

Es por lo anterior, la relevancia del rol que cumple la cultura organizacional como promotora del diálogo entre la organización y el entorno, es la impulsora de la integración de los valores sociales con respecto a las problemáticas presentadas dentro de la sociedad. Por ende, se puede incidir en cómo la cultura cumple un rol relevante frente a la integración de prácticas de reinserción laboral, siendo una problemática a nivel social.

“(...) la RSC en general y la gestión de la diversidad en particular, se configuran como una inversión que debe ser integrada en el núcleo duro de la gestión empresarial, porque suponen una importante fuente de recursos para la mejora de la reputación empresarial (...)” (CEOE CEPYME Cantabria, 2011, p. 28).

Es decir, que la integración de las prácticas de responsabilidad social puede impactar de manera positiva en la diversidad cultural de las organizaciones, principalmente debido al compromiso moral con la sociedad y la incidencia de la diversidad sobre la actividad empresarial (Marchant & Del Río, 2008). Con respecto a lo anterior, se logran identificar valores de la organización con respecto a las oportunidades laborales que se pueden ofrecer desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial. *“(...) los principios de igualdad de oportunidades y de respeto a la diversidad deben estar incluidos en los valores de la empresa y ser difundidos entre los empleados.” (CEOE CEPYME Cantabria, 2011, p. 22).*

Por ende, existen indicios de que la creencia de la igualdad de oportunidades para todos los segmentos de la sociedad y el valor que se le otorga a la Responsabilidad Social empresarial pueden ser determinantes en los motivos para la reinserción laboral de personas con antecedentes penales. Lo anterior, tomando en consideración que la diversidad dentro de la organización es un reflejo de las variables demográficas, actitudes, normas, comportamientos y valores dentro de una sociedad (Triandis, 2003, como se citó en Marchant & Del Río, 2008).

Además, se puede inferir en cómo la organización al tomar de manera voluntaria estas prácticas asume un “Compromiso con la Comunidad”, en la cual las iniciativas tomadas por esta influyen en la perspectiva de los colaboradores, incrementándose la moral y el crecimiento integral (Oliva et al., 2005). Por este motivo, es relevante que las organizaciones puedan considerar prácticas asociadas a la problemática abordada, ya que según Brown (2011) el impacto negativo de que una persona que ha estado en situación de cárcel y no logra integrarse al mundo laboral también impacta en la comunidad que reside (p. 337).

4. ROL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA REINSERCIÓN/INSERCIÓN LABORAL

DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional se comprende de manera omnipresente y que logra abarcar todos los espectros de un grupo (Schein, 1990). En otras palabras, se entiende que cada grupo de trabajo contiene una cultura propia que es construida y que está presente en cada integrante del grupo y su función principal es el poder adaptar a la organización al entorno externo e integrarlo a su mundo interno (Schein, 1985, como se citó en Zapata, 2002).

Considerando que el desarrollo de la cultura organizacional parte desde la perspectiva de que es un “(...) *proceso de alineación de los valores individuales y corporativos es la esencia de la gerencia basada en valores y el inicio del proceso de desarrollo cultural.*” (Jarrín, 2007, p. 166)

Considerándose que la cultura se presenta principalmente como valores compartidos, los cuales se definen como aquellas percepciones construidas a través de los objetivos

organizacionales (Zapata, 2002). Añadiendo que estos se caracterizan a través de las creencias y actitudes que logran moldear el comportamiento individual dentro de la organización (Chiavenato, 2009). En otras palabras, la cultura tiene la función de amoldar el comportamiento individual con la finalidad de que se adapte a las expectativas de las organizaciones en las cuales se encuentra. También, a través de la función de generar un compromiso a nivel individual, se logra generar un mecanismo de sentido y control que permite definir los comportamientos y actitudes esperados a través de un significado compartido que guía a la organización en una misma dirección (Robbins & Judge, 2013).

Por lo tanto, se puede incidir que la cultura organizacional cumple un rol relevante en el éxito del proceso de reinserción laboral, ya que logra adaptar el comportamiento individual de las PPLyPP a las expectativas organizacionales.

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1980, como se citó en Chiavenato, 2009) hace mención que la cultura se presenta en tres niveles diferenciados. El primer nivel corresponde a los artefactos visibles que hacen mención a todo aquello que se ve, oye o siente una persona que pertenece a la organización, como lo son los emblemas, símbolos, héroes, historias, ceremonias y lemas. En segundo lugar, los valores compartidos que originalmente son creados por los fundadores de la organización y que son la justificación para el quehacer diario. Por último, los supuestos básicos asociados a las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos de las personas que componen la organización (p.179).

Estos niveles tienen el objetivo de extender la cultura a todos los integrantes de la organización, profundizando en cómo las historias, rituales, símbolos y lenguaje ayudan a su aprendizaje (Robbins & Judge, 2013). También, la cultura se puede aprender a través de los incidentes críticos dentro de la organización, ya que el experimentar eventos que conllevan a tensión emocional pueden provocar comportamientos que con el tiempo se pueden tomar como norma, la cual puede transformarse en creencia y luego en supuesto básico si vuelve a ocurrir el mismo patrón de comportamiento (Schein, 1990).

Por lo tanto, se puede afirmar la relevancia de que los niveles de cultura se puedan compartir con el objetivo de alinear valores y para la contención de procesos de integración de personas diversas a la organización.

DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1) FUNDADOR

El fundador cumple un rol relevante para la organización, ya que tiene una visión con respecto a lo esperado de la organización y es el o la encargado de atraer personas que compartan dicha visión (Jaeger, 1987, como se citó en Zapata, 2002). Por lo tanto, hay una influencia en la Cultura Organizacional por parte de este, y por consecuencia, en las primeras generaciones de la organización (Schein, 1983).

Un caso particular de los emprendimientos es que la figura del fundador se encuentra presente, y este comparte valores que se logran visualizar en la cultura organizacional. Según Schein (1983) los fundadores casi siempre parten desde una teoría de cómo se puede lograr el éxito organizacional, y traen un paradigma de cultura basado en el lugar donde crecieron (p. 14). Entonces, se puede hipotetizar que un factor incidente en una exitosa implementación del proceso tiene relación con los valores previos que trae el fundador y que tiene una influencia con respecto a todos los integrantes de una organización.

Se puede añadir en cómo existe una identificación con el fundador cuando las organizaciones se forman, en la que se aprecia que la organización toma el modelo visible entregado por el fundador y que se comprende en sus supuestos básicos, creencias y valores (Schein, 1983, como se citó en Schein, 1990), Por ende, siendo la base de los inicios de la organización y creando cultura desde esa base que después se va amoldando a la realidad organizacional.

Con respecto a este último punto, se debe profundizar en ciertas actitudes organizacionales por parte del fundador que son importantes en la influencia hacia las personas que trabajan con él, entre ellas: la satisfacción laboral, como el sentimiento positivo sobre el puesto de trabajo; el involucramiento, como el trabajo realizado representa una valía personal; el compromiso organizacional, como la identificación de un colaborador con los valores y metas de una organización; y el apoyo organizacional

percibido, como la valoración del aporte y la preocupación sobre el bienestar de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013). Lo anterior, siendo actitudes relevantes que influyen de manera positiva en el comportamiento de a otros colaboradores. Además, dentro de las actitudes se presenta el compromiso del colaborador como mezcla entre el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo sobre un trabajo realizado (Robbins & Judge, 2013).

2) ADAPTACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN INTERNA

La integración interna principalmente se relaciona con el reclutamiento y selección de colaboradores/as que es relevante para garantizar la continuación de la cultura organizacional propiciada por el/la fundador/a, en la cual los nuevos miembros a seleccionar deben compartir valores con la organización (Ouchi, 1980, Jaeger, 1983, 1987, como se citó en Zapata, 2002). Según el modelo presentado por Robbins & Judge (2013) se aprecia que el inicio de la cultura parte desde la filosofía de los propios fundadores de la organización y que, a través de los procesos de reclutamiento y selección, se transmiten estos valores a través de los criterios utilizados para seleccionar a los nuevos colaboradores, en los cuales los instrumentos a utilizar para seleccionar son relevantes para comunicar los valores organizacionales y el poder asimilar si la persona que está demandando el puesto se puede comprometer al respecto (Zapata, 2002).

Además, que existe una alta gerencia que es responsable de generar el ambiente propicio para que estos valores se observen en el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, se traduzca en un comportamiento alineado con estos por parte de los colaboradores y se genere una cultura dentro de la organización (Robbins & Judge, 2013).

Además, se debe considerar el modelo de socialización presentado por Moreland y Levine (1982, como se citó en Moreland & Levine, 2002) el cual hace mención en cómo es la integración de un miembro a un equipo de trabajo y cómo este pasa por un proceso de acomodación al grupo existente, destacándose en cómo la confianza de un miembro marginal del grupo es dependiente al clima organizacional y cómo dentro de un grupo que es considerado seguro los errores del nuevo miembro pueden ser

valiosos para aprender a cómo realizar el trabajo. Siendo relevante el destacar que la socialización de nuevos integrantes al grupo y en la cual cada individuo del grupo responde de manera distinta (Schein, 1990). Asociándose a cómo la integración de un miembro marginal del equipo puede impactar de diversas formas, pero si la integración se hace en un grupo en el cual existe seguridad y un buen clima laboral los errores cometidos por el nuevo integrante conllevaran a mejoras en el trabajo, por ejemplo, como puede ser la creación de nuevas normas.

Con respecto a todo lo anterior analizado se debe apreciar la existencia de un ambiente externo complejo que conlleva a una constante adaptación de la cultura, en que la capacidad de llevar procesos de alineación de valores y búsqueda de significado tiene un impacto en los clientes internos y externos de la organización (Jarrín, 2007). Por ende, la relevancia de una buena gestión, ya que la cultura organizacional conlleva a que las personas se comporten de cierta manera predecible, pero también puede ser una barrera al momento de cambios en el entorno. (Coria et al., 2016)

Además, la necesidad de comprender que el entorno es cambiante y que la competitividad dentro del mercado laboral margina aquellas personas que se cree que cuentan con menos capacidades productivas como pueden ser las personas discapacitadas. (Fullana et al., 2003) Se refleja que no solamente el segmento de las personas con antecedentes penales es marginado, sino otros grupos que pueden contar con las mismas competencias y habilidades que otras personas idóneas para trabajar.

3) ROL SOCIAL

Es importante contemplar que la cultura organizacional es considerada la base para el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones, en la cual se busca que el generar un impacto más allá de lo económico (Jarrín, 2007). Por lo tanto, se busca que la cultura organizacional sea un factor exitoso para la resolución de problemáticas dentro de la sociedad y que pueda buscar formas de complementar su objetivo organizacional con impactos positivos a la comunidad.

Según Schein (1983) es muy probable que los fundadores introduzcan una mirada más humanista, de servicio social y de otros supuestos no económicos a su paradigma de cómo una organización debe dirigirse (p. 28). Lo anterior, siendo una base con respecto a la elección de emprendimientos que sean dirigidos por sus propios fundadores.

V. MARCO DE REFERENCIAL CONTEXTUAL SOBRE EL SEGMENTO DE ESTUDIO

Los segmentos por estudiar son emprendedores que han reinsertado laboralmente de forma exitosa a personas con antecedentes penales. Un emprendedor se define como una persona que busca cambios y explota las oportunidades (Drucker, 1993). Es decir, que el emprendedor donde ve un problema también ve la oportunidad de poder hacer un cambio e innovar.

Tomando relevancia la figura del fundador del emprendimiento como un líder de cambio, relacionándose como un líder que dirige una solución y se manifiesta a través de la necesidad de que los miembros de la organización lo sigan y se apropien de su cultura. Siendo el líder la figura fundamental para enfrentar el cambio dentro de micro y pequeñas organizaciones (Coria et al., 2016).

“El emprendimiento es una iniciativa personal con proyección comunitaria que se desarrolla en contextos sociales y económicos generando sinergias cooperativas entre los diferentes actores que participan en toda “acción emprendedora”” (Salinas & Osorio, 2012, p. 149).

En otras palabras, se observa que el emprendimiento tiene un componente económico y otro social con respecto a la resolución de problemáticas dentro de la comunidad. Siendo así, que el emprendimiento por negocio no se puede separar en su totalidad del emprendimiento social, ya que los objetivos tanto sociales como económicos conviven de manera continua (Guzmán & Trujillo, 2008). Siendo relevante el balance entre el comportamiento social y económico ya que logra generar valor para la organización (Chell, 2007, como se citó en Guzmán & Trujillo).

Identificándose el emprendimiento social a través de tres componentes: La identificación de un equilibrio estable pero injusto, que puede conllevar a marginalización de un segmento de la sociedad; El reconocimiento de una oportunidad de desarrollo de lo identificado previamente, construyéndolo a partir de una perspectiva social; y la creación de un nuevo equilibrio que pueda aliviar el sufrimiento del segmento objetivo (Martin & Osberg, 2007, como se citó en Guzmán & Trujillo, 2008).

Es decir, que el emprendimiento social tiene como finalidad generar un impacto positivo en un segmento de la sociedad que puede encontrarse marginado por circunstancias propias de este, pero que pueden ser un aporte o generar una contribución en la comunidad. Por lo tanto, la cultura propiciada por el emprendedor puede impactar de manera positiva en la integración de grupos marginados a la fuerza laboral.

Definiendo al grupo de emprendedores como aquellos en los cuales sus organizaciones se encuentren entre micro y pequeñas empresas. Lo anterior, debido a que no solamente crean empleo, sino que también son incentivadores del crecimiento económico y desarrollo social, en las que hay una mayor tendencia a la contratación a una mayor proporción de personas que son pertenecientes a los grupos con menos oportunidades de encontrar trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

En Chile, específicamente por el estatuto Pyme, la clasificación de las micro y pequeñas empresas se realiza a través del ingreso de ventas anuales. Correspondiendo a microempresa ventas anuales por menos de 2.400 UF y empresas pequeñas por ventas anuales en el rango entre 2.400UF e 25.000 UF (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014). También, a través del Artículo 505 bis menciona que la estratificación se puede realizar a través de cantidad de personas contratadas, correspondiente a microempresa entre 1 a 9 trabajadores y pequeña empresa entre 10 a 49 contratados (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2014). Siendo esta última estratificación la utilizada para el trabajo de investigación, debido a la cantidad de personas que se pueden vincular con la cultura organizacional previa mencionada.

VI. METODOLOGÍA

El estudio se realizó siguiendo los principios de la Investigación Acción a través de una perspectiva constructivista e interpretativa, buscando la relación que tienen los valores de los/las fundadores/as en la cultura organizacional como componente incidente en el éxito del proceso de reinserción laboral de personas con antecedentes penales. Además, de indagar distintos fenómenos que se enlazan con la cultura organizacional y su respectiva incidencia en el proceso de re/inserción laboral.

Como Investigación Acción, la investigadora interpreta los testimonios de emprendedores que comparten sus percepciones respecto del proceso de reinserción laboral de personas con antecedentes penales a las cuales le ofrecen un primer acercamiento al mundo laboral. Asimismo, indaga en la percepción de los estos/as emprendedores/as respecto a elementos que se configuran para motivar e implementar prácticas de reinserción laboral para estas personas.

Este estudio le da voz a los/as emprendedores/as que se comprometen con el desarrollo social por medio de la inclusión de un segmento de la población marginado por prejuicio, temor y negligencia en la implementación de políticas de reinserción social de personas con antecedentes penales.

PARTICIPANTES

Los participantes del estudio son cinco fundadores de emprendimientos que se encuentran relacionados a la temática y una sexta participante que trabaja dentro de una fundación que se encarga del proceso de reinserción en las empresas interesadas. Siendo elegidas a través de una previa realizada para conocer organizaciones que abordan el proceso y que trabajan con personas con antecedentes penales dentro y fuera de la cárcel. Por ende, la muestra de emprendedores fue intencional y el criterio de selección relevante fue el trabajo con PPLyPP y que se encontraran dentro de la categoría micro y pequeña empresa.

Caracterizándose las organizaciones según el tipo de colaborador, es decir, si trabajan con personas privadas de libertad y/o postpenitenciarias. Siendo tres organizaciones las que trabajan con personas privadas de libertad, una que trabaja con postpenitenciarios y una quinta que trabaja con ambos. Además, los cinco

emprendimientos se caracterizan por encontrarse dentro de rubros manufactureros, en otras palabras, que generan un producto para su posterior venta.

ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Al ser un estudio basado en una problemática a nivel social se buscó principalmente la obtención de información cualitativa a través de entrevistas semi – estructuradas a los participantes, ya que el objetivo es que el instrumento logre facilitar la comprensión de lo dicho por el participante.

“(…) es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir (...) intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde dentro” (Corbetta, 2003, pp.72-73, como se citó en Tonon, 2009, p.50).

Por lo tanto, la relevancia de la entrevista como un instrumento que se puede amoldar a las características de cada participante del estudio y que facilita la comprensión de los fenómenos expuestos en cada emprendimiento a través de la propia perspectiva del emprendedor.

También, es importante recalcar que el rol de los entrevistados en la reformulación de las pautas de entrevistas, así como el enfoque del estudio, permiten considerar que la metodología del estudio se encuentra dentro del espectro de las metodologías de investigación – acción. Dado que los entrevistados se constituyen en parte de la investigación se reconoce un nivel de participación por parte de los entrevistados en la investigación realizada (Dick, 2002). Es decir, que se genera un conocimiento continuo por parte del entrevistado y entrevistador, y ese conocimiento ayuda a mejorar la pauta posterior a utilizar con otro entrevistado.

Inicialmente, se realizó una entrevista a dos emprendedores que se encontraban en distintos rubros y que trabajan con personas privadas de libertad. El primer emprendimiento se relaciona al rubro de la construcción y que trabaja exclusivamente con personas privadas de libertad en la V región. El segundo emprendimiento se encuentra en el rubro de creación de artesanías y trabaja con personas privadas de libertad en Santiago, pero otorga la opción a postpenitenciarios de seguir trabajando una vez concluida su condena.

La entrevista se realizó con el objetivo de poder clarificar y guiar de mejor forma el estudio a realizar, también con la finalidad de verificar si la pauta estaba alienada a los objetivos específicos del proyecto (Ver pauta de entrevista en el Anexo 1). A través de las respuestas obtenidas y verificar la factibilidad del estudio se realizó una segunda pauta de entrevista.

La segunda pauta de entrevista (Ver en el Anexo 2) se adaptó principalmente el lenguaje y profundizó en ciertas temáticas relevantes para el estudio. En esta parte, se pudo a entrevistar a tres emprendedores: Un emprendimiento en el rubro Gourmet que trabaja principalmente con mujeres postpenitenciarias en Santiago ;un emprendimiento que trabaja en la generación de artesanías en la VI región y que trabaja con personas privadas de libertad y otorga la oportunidad de que puedan seguir trabajando con ellos después de terminada su condena; y un último emprendimiento en el rubro textil que trabaja con mujeres dentro de la cárcel y que pudieron llevar el mismo modelo utilizado al medio libre.

Además, se realizó una sexta entrevista con una fundación que trabaja en temas de reinserción laboral con pequeñas, medianas y grandes empresas (Ver Anexo 3). Lo anterior, con la finalidad de poder triangular la información obtenida y dar mayor validez a la información rescatada de las entrevistas previas realizadas.

En conclusión, en las primeras dos entrevistas realizadas se profundizaron en la temática de cultura organizacional y la implicancia del fundador en esta. Lo anterior, con la finalidad de poder corroborar la factibilidad del estudio a realizar. En las tres entrevistas posteriores se profundizó en otros elementos que influyen en la cultura organizacional y el origen de este, además de la búsqueda de otros componentes que tienen incidencia en el éxito del proceso según la cultura organizacional de los diversos emprendimientos. La última entrevista de triangulación se abordaron las motivaciones por detrás y los componentes que influyen en el éxito del proceso de re/inserción laboral, buscando la validez de la información obtenida previamente.

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Después de la obtención de información de las primeras dos entrevistas se utilizó una codificación abierta con el fin de poder identificar meta categorías de relevancia para el

estudio. La cual se define como *“el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones”* (Strauss & Corbin, 2002, p.110), proceso en el cual las metacategorías se fueron modificando a medida que se obtenía más información con respecto a las entrevistas sucesivas.

Después de la realización de la codificación abierta se realizó una codificación axial, el cual se define como el *“(…) proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías (...) y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones”* (Strauss & Corbin, 2002, p. 134). Lo previo con la finalidad de poder generar las relaciones necesarias para comprender la problemática estudiada.

Siendo el resultado del proceso recolección y codificación de la información un modelo que logra contener las metacategorías y sus respectivas relaciones, facilitando la comprensión de los elementos que tienen influencia en la problemática observada.

VII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

En este punto se realizará la presentación de las metacategorías identificadas, generando un modelo explicativo que logra abarcarlas y que se desglosa según los objetivos específicos planteados en la investigación. En una primera Figura se presentará el modelo general y en las siguientes se realizará una profundización en las metacategorías más relevantes del modelo.

Además, la presentación de los resultados se efectuará a través de una primera etapa de análisis y una segunda etapa de discusión, en la cual se realiza énfasis en elementos relevantes del marco teórico previamente realizado.

Para facilitar la identificación de pertenencia de las categorías y subcategorías a metacategorías, se identificarán con códigos numéricos secuenciales. Los cuales, ayudarán a comprender a mayor profundidad las diversas dimensiones y sus relaciones como tal.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El primer hallazgo de relevancia a considerar dentro del estudio es la orientación valórica de las organizaciones seleccionadas, las cuales se encuentran dentro de la caracterización de pequeñas y medianas empresas. En el estudio se identificó que los fundadores de las organizaciones entrevistadas percibían que sus empresas estaban más acordes con el término de **Emprendimiento en Innovación Social**, identificándose más como una empresa con un enfoque social que solo como micro o pequeña empresa tradicional. Esta autocategorización es muy interesante, ya que enfatiza la existencia de emprendimientos que tienen un componente valórico que busca abordar una problemática a nivel país más que por un objetivo meramente económico, en la cual estas organizaciones enmarcan el modelo realizado.

Es así como la primera metacategoría definida como resultado de este proyecto es **(1) Emprendimientos de Innovación Social** corresponde a la auto-definición de los emprendimientos que implementan, en este caso, **procesos de reinserción laboral**. Profundizando en sus características se encontraron tres dimensiones relevantes que influyen en el modelo que implementan para el éxito del proceso de la reinserción laboral de PPLyPP. Estas dimensiones son el **(1.1) Rubro de la Actividad Económica**

que realizan, (1.2) Propósito del Negocio y (1.3) las Características de los Colaboradores

Con respecto al **(1.1) Rubro de la Actividad Económica que realizan las organizaciones**, se identifica que los emprendimientos que participaron en el proyecto coinciden en la elaboración propia de productos para su posterior venta. Este tipo de actividad facilita la reinserción de personas con antecedentes penales en la medida que el trabajo que realizan les permite desarrollar nuevas competencias técnicas que se adaptan a su realidad carcelaria y postpenitenciaria. Aquellas organizaciones incluidas en este estudio se encuentran dentro del rubro de Joyería, Artesanía, Construcción y Cocina Gourmet.

“Es una marca de diseño y joyería textil elaboradas por mujeres privadas de libertad en Chile y que cuenta con tres ejes: Moda, terapéutica y social.” (E2)

“Formamos artesanos, los que mediante el reciclaje de madera nativa realizan productos gourmet y decorativos que se venden a las empresas y a las personas.” (E4)

En la segunda dimensión, **(1.2) Origen del Emprendimiento**, se identifica la vinculación de la actividad de reinserción social con la actividad económica planteada por el emprendimiento, pudiéndose identificar dos orígenes; emprendimiento desde la reinserción o desde el objetivo económico. La distinción entre estos dos orígenes es relevante ya que se logra vincular con la necesidad observada del fundador y cómo este genera su emprendimiento a partir de sus creencias, así como logra adaptarlo a la realidad penitenciaria.

(1.2.1) Emprendimiento desde la Reinserción es un tipo de emprendimiento que se origina como una respuesta a la necesidad de reinserción social de las personas con antecedentes, siendo secundaria la actividad económica que desarrolla.

“El poder volver a pintar espacios oscuros. Es ahí cuando digo que tiene que ver con mujeres privadas de libertad, y presente el proyecto.” (E2)

El segundo tipo de emprendimiento, perteneciente a la subcategoría **(1.2.2) Emprendimiento desde el Objetivo Económico**, es aquel que se originó para

desarrollar una actividad económica y luego, en forma secundaria, define como parte de su estrategia la reinserción laboral de las PPLYPP. La adopción de esta decisión de incluir procesos de reinserción laboral como estrategia de negocio se ve influenciada, en la mayoría de los casos, por un ente externo a la organización y que se relaciona con el proceso de algún modo.

“Esto parte con un foco en la construcción, parte desde la necesidad de buscar soluciones con respecto a los residuos de la construcción (...) Hicimos una visita al CET [Centro de Educación y Trabajo para Penitenciarios] de Valparaíso, y la verdad que fue amor a primera vista porque para nosotros fue ideal empezar a trabajar de esa forma.” (E1)

En la tercera dimensión con respecto a la **(1.3) Condición de las personas en proceso de reinserción**, se pudo identificar emprendimientos que trabajan con personas privadas de libertad y/o personas postpenitenciarias. Lo anterior, es relevante debido a que el modelo de trabajo se debe ajustar al espacio donde se encuentran, dependiendo de la condición de las personas con las cuales trabaja.

“Hemos trabajado desde el 2011 en la cárcel de mujeres de San Joaquín y luego expandimos ese modelo de capacitación al medio libre.” (E5)

“Gran parte de los proyectos se hacen cuando las personas están privadas de libertad, pero el día que esas personas terminan su condena y salen en libertad, afuera no tienen oportunidades o hay muy pocas. Por lo tanto, al salir y no encontrar un trabajo o una fuente de ingreso, se ven obligadas a delinquir. Entonces, nosotros decíamos que, si ofrecemos una oportunidad de trabajo [a personas que salen de reclusión], debiésemos bajar la delincuencia.” (E3)

Esta metacategoría se constituye en el contexto en el cual la cultura organizacional se constituye en un facilitador de la implementación de los programas de reinserción laboral de personas con antecedentes penales. El modelo explicativo de la forma como la **Cultura Organizacional** influye en el **Éxito del Proceso de re/inserción laboral: el modelamiento conductual** de las personas con antecedentes penales, objetivo general de este proyecto, adquiere sentido en este contexto particular de estos

Emprendimientos de Innovación Social, que tienen una estrategia asociada a elementos valóricos que influyen en dicho proceso.

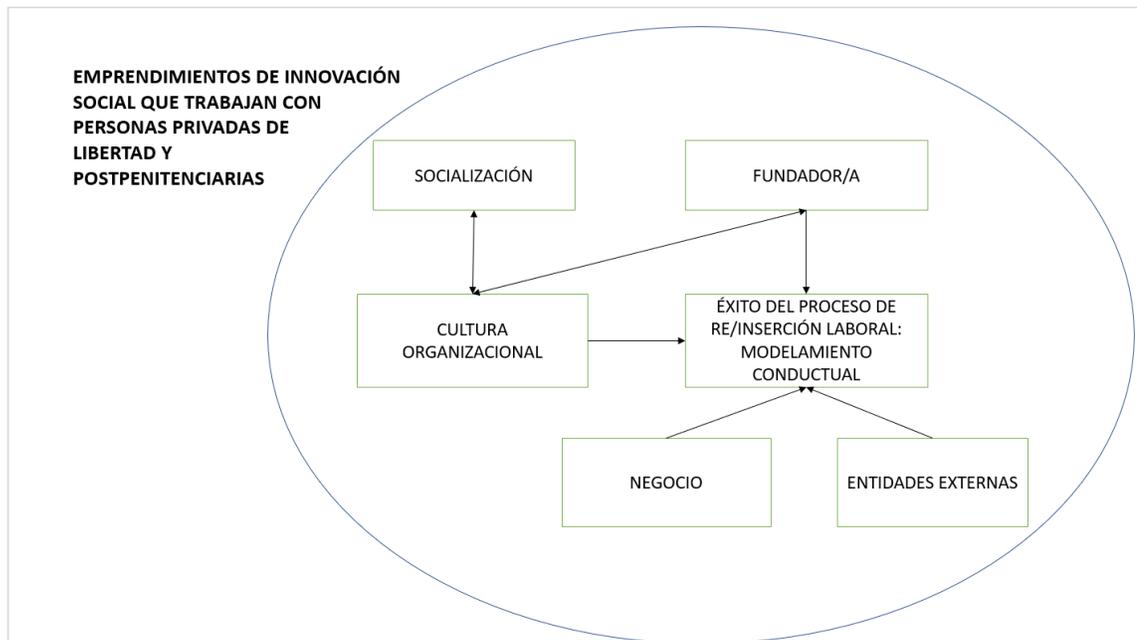
A partir de las entrevistas, se identificó como categoría de resultado de la influencia de la cultura organizacional en los procesos de reinserción laboral de PPLyPP, el **Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual** realizado por los Emprendimientos de Innovación Social. Se ha podido observar una asociación entre el trabajo digno y significativo con bajas en las tasas de reincidencia, debido a un cambio en los comportamientos diarios y los patrones de interacción dentro del espacio de trabajo (Uggen & Staff, 2001, como se citó en Brown, 2011). En este estudio, los entrevistados reconocieron el modelamiento conductual de las personas con antecedentes penales experimentado por ellos luego del proceso de inserción laboral. Se refiere al cambio experimentado en relación con el trabajo, sintiéndose motivados por el trabajo, ajustándose a las normas y procedimientos laborales, incluso, buscando nuevos trabajos.

“(...) el tiempo demuestra que son personas normales y ese mismo ejemplo que te daba que en un momento se sentó con ellas y se dio cuenta que son personas. También, vienen una parte que uno tiene que irles enseñando a las personas que trabajan con nosotros sobre las reglas (...). Esto es igual que con los niños, hay que ponerles reglas es una forma de enseñar, acá pasa lo mismo.” (E3).

En la Figura 1 se presenta el modelo explicativo de las metacategorías que influyen en el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**. Como se planteaba más arriba, este modelo adquiere sentido en el contexto de emprendimientos de innovación social, por lo cual se encuentra dentro de un rectángulo que representa este contexto particular.

Figura 1

Relaciones entre las principales metacategorías para el Éxito del proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual.



Nota. Elaboración propia en base a la codificación abierta y axial realizada previamente con la información obtenida.

A la base de este modelo, se encuentran tres metacategorías explicativas del **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual** de los PPLYPP. El **(2) Fundador/a**, la **(3) Socialización** y la **(4) Cultura Organizacional** son los componentes claves del modelo.

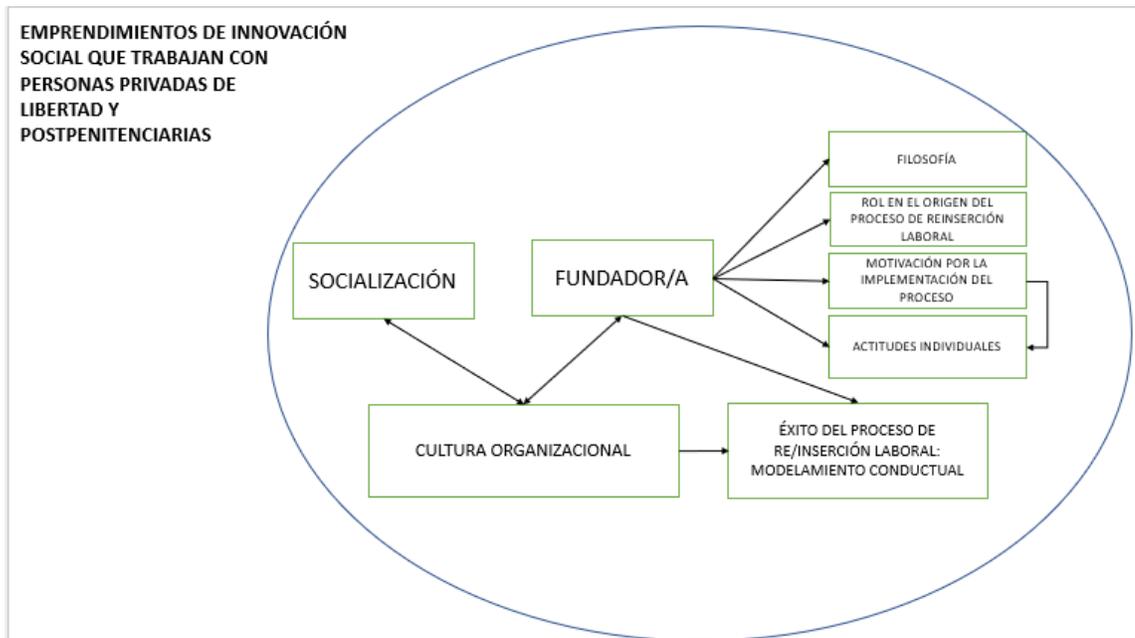
El **(2) Fundador/a** es la persona que decide iniciar una económica, para lo cual emplea personas que le colaboren en su puesta en práctica. Cumple un rol clave en los Emprendimientos de Innovación Social, ya que a través de su propia filosofía basada en valores sienta las bases para una cultura organizacional que permite el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**. Pero también influye directamente en el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual** por medio de las acciones que toma para que el programa de reinserción laboral se lleve a cabo. La **(3) Socialización** es el proceso por el cual las PPLYPP pueden incorporar valores y modelar su comportamiento en base al contexto de cultura organizacional. La **(4) Cultura Organizacional** es, como lo plantea Shein (1983, como se citó en Shein 1990) el conjunto de niveles diferenciados que tienen como objetivo

alinearse el comportamiento con las expectativas organizacionales. Es una dimensión organizacional que está propiciada por el **(2) Fundador/a** y que se va modelando, a través de los procesos de **(3) Socialización** en la integración de los PPLyPP al grupo de trabajo. La **(4) Cultura Organizacional** estaría siendo la dimensión organizacional más influyente dentro del proceso para el **(7) Éxito del proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**, que se vería favorecido por la cultura organizacional al lograr modelar la conducta de las PPLyPP según las expectativas organizacionales, apoyando su proceso de reinserción social.

Sin embargo, la influencia del **(2) Fundador/a**, la **(3) Socialización** y la **(4) Cultura Organizacional**, son complementada con otras dos metacategorías que impactan de manera positiva en el modelamiento conductual de las personas con antecedentes penales: **(5) Negocio** y **(6) Entidades Externas**.

Figura 2

Hallazgos respecto a la metacategoría del Fundador/a que influyen el Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral.



Nota. Elaboración propia en base a la codificación abierta y axial realizada previamente.

En la Figura 2 se detalla la segunda metacategoría de relevancia para el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral**: el **(2) Fundador/a**, que influye también en la **(4) Cultura Organizacional**.

Una primera categoría que explica el rol del **(2) Fundador/a** es la **(2.1) Filosofía del/la Fundador/a** que le otorga perseverancia en el desarrollo de la iniciativa de los programas de reinserción laboral, que es considerada idealista por su alto nivel de infactibilidad.

“Creo que la filosofía como fundador podría ser un factor relevante, ya que al principio se reían de mí, qué está haciendo este pajarito, es intentar derribar un muro con cabezazos. Costó mucho.” (E4).

La **(2.1) Filosofía del/la Fundador/a** se compone de valores propios del **(2) Fundador/a**, que son el principal motivo por el que se logra generar un modelo de trabajo basados en programas de re/inserción laboral. Siendo valores principales que se hacen parte de la **(4) Cultura Organizacional** que fundan, y se convierten en el principal motor para alcanzar su propósito social, y por ende, uno de los principales

componentes para alcanzar el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**.

Otra categoría del **(2) Fundador/a** es el **(2.2) Rol en el Origen del Proceso de Reinserción Laboral**. Se puede distinguir que la iniciativa de la implementación de un programa de re/inserción laboral para PPL o PP puede ser propia, basada en una vivencia personal del fundador, lo que se define con la subcategoría **(2.2.1) Iniciativa del Fundador**. Pero también, la iniciativa de implementación de un programa de estas características puede originarse cuando la propuesta que se desarrolla por la persuasión para su implementación al **(2) Fundador/a** por parte de otro ente, lo que se define con la subcategoría **(2.2.2) Persuasión al Fundador**. Este último siendo un hecho importante a considerar, ya que los entes involucrados en el proceso de persuasión al fundador son aquellos que se denominan entes de apoyo en el proceso de re/inserción laboral que forman parte de la metacategoría **(6) Entidades Externas y Consumidores**, que será descrita en detalle más adelante.

“Mi hermana (que también es fundadora) partió haciendo un voluntariado en la cárcel y conoció un grupo de mujeres de la cárcel que fue el grupo que le tocó y nos dimos cuenta de que era como un taller con alto potencial” (E5).

“Esto nace desde la misma gente de gendarmería, cuando estábamos evaluando el tema” (E3).

Cuando un programa de re/inserción laboral se origina como **(2.2.1) Iniciativa del Fundador**, el éxito de **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual** se funda en los valores y experiencia del **(2) Fundador/a**, lo cual favorece el desarrollo de la Cultura Organizacional por parte del fundador/a. Mientras que en los programas originados por **(2.2.2) Persuasión al Fundador** el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual** se ve favorecido por el trabajo del ente externo, ofreciendo recursos que incrementan la factibilidad de llevar a cabo este tipo de iniciativa.

Una tercera categoría obtenida en las entrevistas fue la **(2.3) Motivación por la Implementación del Proceso**. En esta categoría se identifican aquellos elementos que influyen en la decisión del **(2) Fundador/a** de ejecución del proceso de reinserción

laboral dentro de las organizaciones, y que los fundadores pudieron detectar como las más relevantes en la decisión de implementación. Esta categoría es de relevancia, ya que presenta subcategorías relacionadas al negocio y su impacto a nivel social, comprendiéndose este último como valores que se asocian a la filosofía propia del **(2) Fundador/a**.

También, hacer esta distinción de los motivadores del proceso es importante debido a que se puede ejemplificar diversos beneficios al integrar procesos o prácticas de reinserción laboral y que son relevantes para la decisión, ya que promueven que los **(1) Emprendimientos de Innovación Social** puedan contratar a PPLYPP y puedan tener una mayor probabilidad de éxito relacionado a su propósito social.

Se puede desglosar en motivación por **(2.3.1) Disponibilidad de Lugar Físico, (2.3.2) Potencial de Colaboradores Reinsertados, (2.3.3) Responsabilidad Social Empresarial, (2.3.4) Dignidad del Trabajo y (2.3.5) Continuidad**.

En primer lugar, en el caso de programas para PPL un motivador para implementar procesos de reinserción laboral es la **(2.3.1) Disponibilidad del Lugar Físico** que se ofrece en las cárceles para su implementación.

La iniciación de los emprendimientos en cualquier rubro tiene una gran inversión, especialmente relacionado al lugar físico donde se puede realizar el trabajo. Existe un ahorro de costos asociado al trabajo en la cárcel, ya que se puede ahorrar en espacio físico y maquinaria con los recursos que ofrece el sistema penitenciario. También, es un elemento que influye directamente en la implementación de los programas de Re/Inserción laboral dentro de la cárcel, ya que estos espacios promueven la posibilidad de capacitaciones a las PPL y conllevan que las organizaciones que implementan estos programas puedan tener un lugar para lograr su propósito económico.

“Teníamos una idea muy bonita, pero la implementación de un taller con herramientas con costos fijos y personas que requieren una inversión alta si uno no lo tiene andando.” (E1).

“(...) comenzamos un modelo de trabajo, dándole continuidad laboral, una vez a la semana entro (a la cárcel) y les llevo materiales, herramientas, el requerimiento a hacer y después retiro los productos Así, se fue dando.” (E4).

La **(2.3.1) Disponibilidad del Lugar Físico** de trabajo se constituyen en una dimensión relevante en el proceso de re/inserción laboral, ya que es el lugar donde se conforma las relaciones entre **(2) Fundador/a** y PPLyPP. Asimismo, donde se empiezan a relacionar los equipos de trabajo. El espacio físico, se constituye así en un componente de los artefactos de la **(4) Cultura Organizacional**.

En segundo lugar, la motivación de los fundadores por implementar programas de reinserción es la dimensión del **(2.3.2) Potencial de Colaboradores Reinsertados**. Los fundadores observan un grupo de personas que necesita desarrollar una actividad económica para dar sustentos a sus familias, y que son capaces de aprender nuevas competencias para lograrlo. Adicionalmente, observan que se puede sacar el mejor rendimiento de las PPLyPP si es que se les capacita correctamente, procurando que el proceso de capacitación cuente con un acompañamiento en desarrollo de habilidades psicosociales para que puedan sacar su mejor potencial. Esto tiene un impacto en el modelamiento conductual en la medida que se observa un potencial de cambio para la reinserción social.

“Nosotras vimos ese potencial y decidimos seguir esta relación en definitiva y empezamos a pensar que ellas podrían vender los productos que hacían.” (E5).

En tercer lugar, la motivación relacionada a la **(2.3.3) Responsabilidad Social Empresarial**. Con respecto a la filosofía del **(2) Fundador/a** es relevante el impacto positivo que puede tener hacia la comunidad el poder emplear a PPLyPP, logrando responder a las demandas sociales de las organizaciones y personas.

“Totalmente, parte de las empresas que me compran son para fortalecer sus planes para RSE y hacerlas transitar hacia modelos más sostenibles (...) logrando una reinserción entera y generando un impacto ambiental, social y económico.” (E4).

En cuarto lugar, se encuentra la motivación por otorgar **(2.3.4) Dignidad del Trabajo**. El **(2) Fundador/a** tiene una motivación de poder beneficiar a las personas PPLYPP a través de la solvencia económica que influye económicamente también a sus familias.

“Los productos son pagados, no están condicionados a la venta, eso les permite una tranquilidad, donde ellas saben lo que van a ganar y nosotras también.”
(E5).

En último lugar, se observa la motivación en la **(2.3.5) Continuidad**, entendiéndose que estas organizaciones ofrecen una primera oferta laboral con el enfoque de que puedan desarrollar competencias técnicas y puedan quedarse en la organización o buscar otras ofertas laborales.

“Lo que nosotros buscábamos era que pudiese ser una plataforma, donde trabajas, aprendes y feliz que pudiesen llamarte de otro lado.” (E3).

Por medio de las motivaciones identificadas con anterioridad, se puede resaltar cómo el **(2) Fundador/a** fundador tiene un interés genuino por las PPLYPP y al poder relacionarse con estas, logra establecer vínculos significativos que favorecen el Éxito del Proceso de Reinserción Laboral. Estos vínculos se logran establecer a través de **(2.4) Actitudes Individuales** del Fundador que promueven las relaciones de confianza entre los colaboradores y el mismo fundador. Observándose como dimensiones de actitudes individuales del fundador el **(2.4.1) Compromiso** relacionado a la constancia del resultado final y la relevancia del vínculo con la población penal, y el **(2.4.2) Involucramiento** asociado a la relevancia del trabajo realizado y sus repercusiones.

“Estando al interior, conocí la realidad penitenciaria en Chile. Empecé a conocer a las personas, entender por qué estaban ahí, sus historias de vida, sus motivaciones, su núcleo y cómo pensaban. Eso provocó en mí una necesidad, donde aumentó más esa intención que tenía inicialmente y se formó en un compromiso”
(E4).

“Creo que tiene que ver con que pueden visualizar que hay un compromiso real, el vínculo con la población penal” (E2)

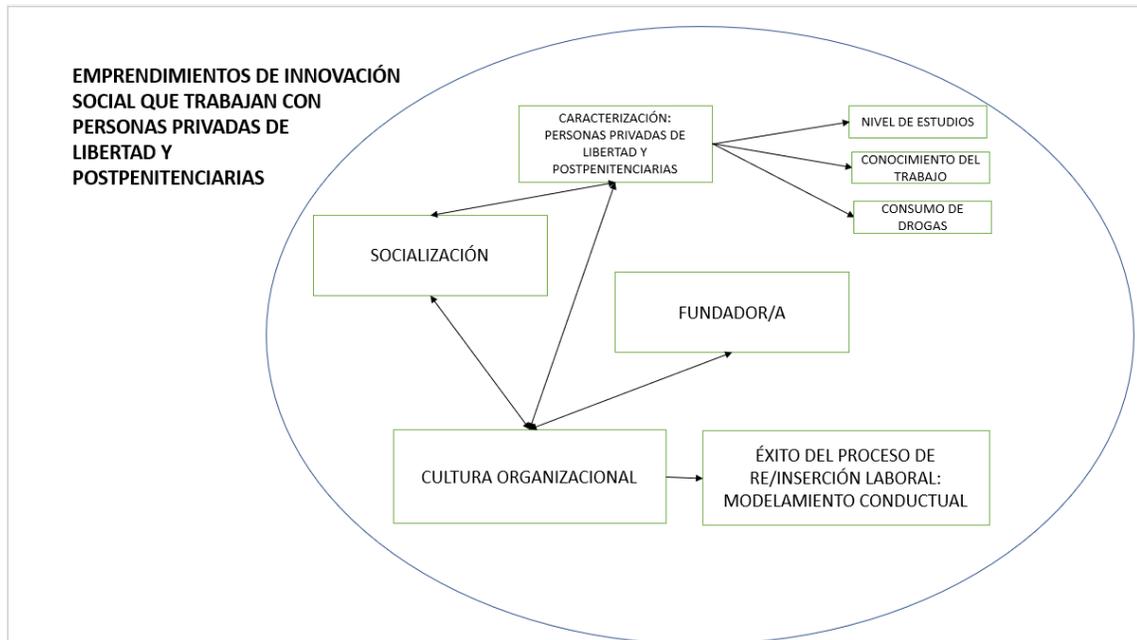
“Ellos en nosotros ven la constancia, una fuente constante de ingresos y eso es lo que queremos lograr”. (E1)

Siendo lo anterior un hallazgo relevante para el estudio, ya que se vincula las **(2.4) Actitudes Individuales** actitudes individuales de la figura del (2) **Fundador** con el modelamiento conductual de los colaboradores que ayudan a cumplir los objetivos organizacionales.

“Cuando ellos logran ver que eres de verdad, eso se transforma en una lealtad hacia ti. Sé que no me roban madera o me ha pasado que me han querido levantar a mis trabajadores y ellos no. Es un tira y afloja, yo te doy y después recibo.” (E4).

Figura 3

Hallazgos respecto a la metacategoría de socialización que influye en la cultura organizacional y que repercute en el éxito del proceso de reinserción laboral.



Nota. Elaboración propia en base a la codificación abierta y axial realizada previamente.

En la Figura N°3, se diagrama el análisis de la metacategoría de **(3) Socialización**, entendiéndose como los procesos por los cuales las PPLyPP logran adaptarse a la **(4) Cultura Organizacional** y cómo influyen en esta. Lo anterior, por medio de la socialización que las personas en proceso de reinserción reciben por parte del equipo de trabajo, así como cada incorporación influye en el equipo de colaboradores y así, en la cultura de la organización. Cada incorporación, independiente de la persona, genera cambios a nivel cultural dentro de la organización.

Para lograr entender el modelo propuesto, se debe hacer una previa **(3.1) Caracterización de las PPLyPP**. Las características de las PPLyPP de cierta manera influyen en el tipo de socialización que realice el equipo de trabajo. Esta socialización no solo abordará temáticas relacionadas con el puesto de trabajo y la organización, sino que deberá abordar temas relacionados con el trabajo formal, los derechos laborales y la protección del trabajador por medio de contrato de trabajo.

Dentro de las dimensiones se aprecia el **(3.1.1) Nivel de Estudios**, el **(3.1.2) Conocimiento del Trabajo** relacionados a la escasa experiencia laboral y el **(3.1.3) Consumo de Drogas**.

En primer lugar, las PPLyPP suelen tener un bajo **(3.1.1) Nivel de Estudios**, esto debido a las pocas oportunidades que han tenido para desarrollarse a nivel académico como técnico. Por lo tanto, la relevancia de que los programas de reinserción cuenten con capacitaciones para aportar en el desarrollo de competencias y cómo esto afecta en el proceso de adquirir nuevas habilidades y comportamientos asociados a la **(4) Cultura Organizacional**.

“(...) son personas que tienen muy pocos estudios” (E3)

“(...) me sugirieron el capacitarlos y este mismo maestro, que era un artesano, fue el que capacitó como a 20 internos y partimos.” (E4).

Al ser personas que cuentan con pocos estudios y pocos conocimientos técnicos es relevante que el equipo de trabajo logre integrarlo a través de las capacitaciones realizadas, adaptando el tipo de Trabajo a las competencias técnicas que van adquiriendo. Siendo el apoyo de la persona que los capacita elemental para lograr el objetivo económico y social.

En segundo lugar, las PPLyPP contemplan un déficit en el **(3.1.2) Conocimiento del Trabajo**, generándose un desconocimiento relacionado a las prácticas legales que tiene la incorporación y las implicancias que tiene el trabajar dentro de un ambiente laboral. Es decir, existe un desconocimiento del trabajo formal y las implicancias de las normativas asociados a estos dentro del espacio y en conforme al equipo de trabajo. Es en este punto, en el cual se puede ver representado como la **(4) Cultura Organizacional** genera igualdad de condiciones para las PPLyPP.

“Tan relegados están que cuando le dices que les vas a hacer contrato y le vas a pagar las imposiciones, te preguntan para qué es eso” (E3).

“En ese sentido, siempre pedimos que el trato o la norma de la empresa y la cultura se aplique a todos por igual. Ejemplo, que si un colaborador puede solicitar permiso una persona con antecedentes penales también pueda, no es que tenga un trato distinto, la idea es que se iguale la estructura organizacional a todos y eso se incluye a estas personas. Todas las empresas pueden hacerlo, que se le aplique por igual.” (E6)

Por último, se encuentra que las PPLyPP se caracterizan, en general, de salir con un alto nivel de **(3.1.3) Consumo de Drogas**. Lo anterior, conllevando que el modelo de trabajo de los programas de reinserción se centre también en la rehabilitación.

“Todos salen con un grado de adicción, es importante tratarlos y después de eso se puede” (E4).

“A partir de eso fui creciendo, tomando más internos, puliéndolos en la disciplina de trabajar, ellos nunca han estado insertos desde que nacieron o en el SENAME y después la cárcel, consumían droga, donde es un círculo difícil de cortar. Yo hablo de inserción, de insertarlo en algo que nunca han estado.” (E4).

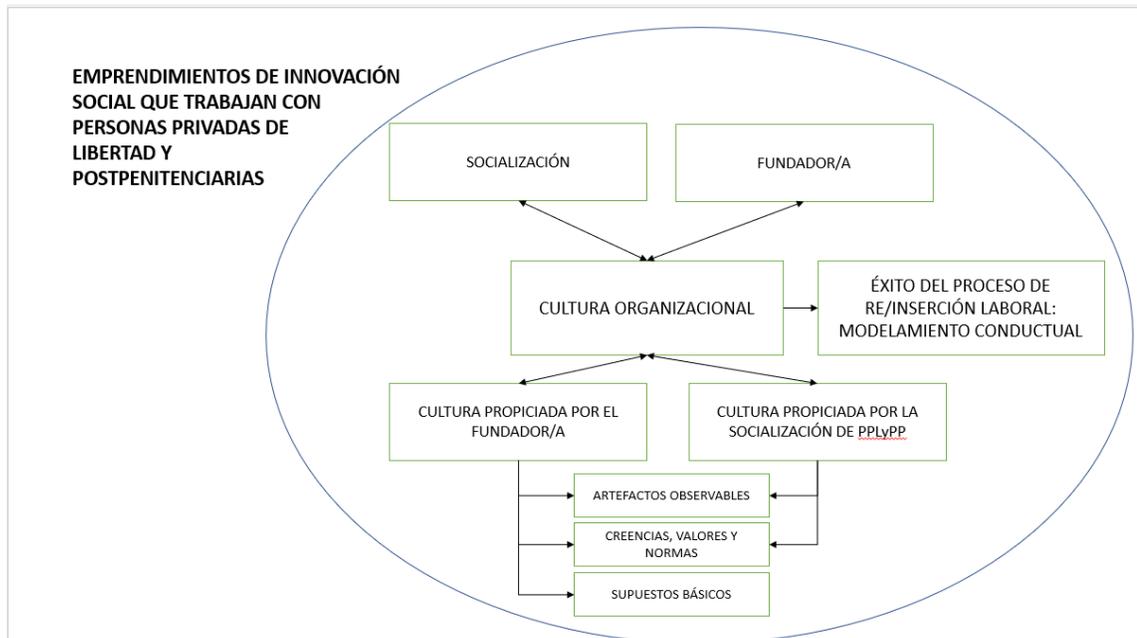
El **(3.1.3) Consumo de Drogas** es un elemento importante que considerar cuando se está integrando una persona al equipo de trabajo, debido a que se tiene que tratar con la finalidad de que pueda ser un aporte al equipo y pueda adaptarse a los comportamientos dentro de este.

Por lo tanto, la caracterización previa realizada influye en cómo las PPLyPP logran socializar e incorporarse dentro de la organización, siendo características esenciales que influyen significativamente dentro **(4) Cultura Organizacional**. Lo anterior, debido a que la (4) Cultura Organizacional promueve comportamientos y valores asociados a las expectativas organizacionales y que influyen en las personas dentro de la organización.

A continuación, en la Figura 4 se tomará la primera parte del modelo que se relaciona con la categoría de **(4) Cultura Organizacional**, la cual considera dos líneas de influencia y es relevante para comprender como incide en el éxito del proceso de reinserción laboral: **(4.1) Cultura propiciada por el Fundador** y **(4.2) Cultura propiciada por la Socialización de PPLyPP**.

Figura 4

Hallazgos respecto a los niveles de la Cultura Organizacional influenciado por el Fundador y por la Socialización de las PPLyPP.



Nota. Elaboración propia en base a la codificación abierta y axial realizada previamente.

Partiendo desde la primera arista **(4.1) Cultura propiciada por el Fundador**, la cual para efectos de la especificidad en el objetivo se va a observar desde la dimensión fundador y los componentes propios de este que se hacen parte de la organización. En este plano, se observa que existe una relación existente entre la filosofía del fundador y la cultura como componentes de relevancia en el éxito del proceso.

La **(4.1) Cultura propiciada por el fundador** se puede visualizar a través de los componentes de la cultura, siendo estos los **(4.1) Artefactos Observables**, los **(4.1.2) Creencias, Valores y Normas** y los **(4.1.3) Supuestos Básicos**.

En primer lugar, se aprecian **(4.1.1) Artefactos Observables** que tienen relación con el fundador y que se imparten para el traspaso de la filosofía de este a la organización. Entre ellos, se pudo detectar historias, símbolos y lenguajes que aportan al proceso de reinsertión laboral y le dan sentido a este.

“Fue un proceso interno mío (...) luego de un proceso bien profundo de reparación y de ser mamá como se dan vueltas las prioridades y empieza este camino personal de la investigación de textiles” (E2).

“Como nuestro eslogan de segunda oportunidad de los materiales y una segunda oportunidad a las personas.” (E1).

“A las chicas que realizan los productos les llamamos las princesas” (E3).

Los artefactos observables propiciados por el fundador tienen relevancia sobre el proceso de reinserción laboral, debido a que son elementos que logran de manera visible expresar la filosofía del fundador, los cuales generan en la persona reinsertada motivación y vinculación tanto con el fundador como con la organización y, por consiguiente, modelando su conducta para cumplir con las expectativas de/la **(2) Fundador/a** y formar parte de la organización.

En segundo lugar, dentro del segundo nivel de la cultura organizacional se pudo obtener información con respecto a **(4.1.2) las Creencias, Valores y Normas** que se relacionan directamente con las propias creencias del fundador y del proceso de reinserción laboral. Nivel importante ya que involucra valores importantes que se traspasan a través de la confección de productos hacia las personas con las cuales se trabaja, identificándose la relevancia de las personas reinsertadas en el proceso de elaboración.

“Cuando nosotros tomamos estas personas y las maderas las empezamos a trabajar y tallar, al principio cuesta, tienen astillas, pero llega un minuto donde empiezan a aflorar toda su nobleza. Cuando ellos trabajan la madera, se trabajan a sí mismos. Dentro de cada persona, no de todos, hay una nobleza.” (E4).

En último lugar, los **(4.1.3) Supuestos Básicos** de cómo los fundadores manejan de forma inconsciente las problemáticas o el día a día de la organización y cómo se relacionan al éxito del proceso de re/inserción. Este nivel es fundamental para el proceso de reinserción, ya que se direcciona al quehacer diario de la organización y cómo de manera inconsciente se logran manejar situaciones de crisis dentro de esta.

“Es cómo se manejan temas más conflictivos a través de charlas o el consumo problemático de alcohol o drogas, que es un elemento que en las personas con antecedentes si la conflictúa mucho donde es una lucha constante o el manejo

del dinero o adecuación del trabajo que se contraponen continuamente. Generalmente, dependiendo del rubro son transversales.” (E6).

Desde la perspectiva de la segunda arista, **(4.2) Cultura propiciada por la Socialización de PPLyPP**, la cual para efectos de la especificidad en el objetivo se va a observar desde la dimensión de las PPLyPP y las características propias de estas personas y cómo influyen en la **(4) Cultura Organizacional**. Lo anterior, a través de la socialización como medio de integración y cómo esta ayuda a adaptar la cultura dentro de un grupo de trabajo, y que son un incentivo a otros posibles colaboradores a integrarse al proceso. Se pudieron identificar principalmente dos dimensiones relacionadas a los niveles de la cultura organizacional provenientes de los procesos de Socialización, siendo estos los **(4.2.1) Artefactos Observables** y **(4.2.2) Creencias, Valores y Normas**.

Dentro de la dimensión de **(4.2.1) Artefactos Observables**, se identifican principalmente historias y símbolos que han sido el motor para incentivar la incorporación y que se ve reflejado en la motivación propia del colaborador. Entre las historias destacadas se encuentra la aceptación de los consumidores y las historias de internos, que a través de la integración a estas organizaciones pudieron rehacer su vida alejados de la delincuencia.

“Esa primera venta se vendió todo en cuatro días y fue un éxito inmediato. Un éxito de aceptación de la gente, sí esto es el camino correcto.” (E3).

“La verdad, gracias a esto fue que el relator fue un ex interno, que estaba trabajando conmigo y salió. Como salió tenía sus antecedentes manchados, no conseguía trabajo. Lo tomamos, le hicimos un taller en su casa. Y en la noche estudió operador de grúa, durante ese tiempo me ayudaba a mí y hacía clases a otros internos, siendo un círculo que se replicaba. Pasando el tiempo, consiguió trabajo en lo suyo. Nunca más delinquirió. Empezó una vida totalmente distinta y está inserto en la sociedad.” (E4).

También, se aprecian elementos simbólicos que motivan a otros a integrarse en el proceso al poder observar resultados y beneficios.

“Hay algo muy bonito que se genera un refuerzo cascada positiva, como van viendo las otras chicas que pueden obtener plata limpia desde su trabajo, ganan el 20% de las piezas se vendan o no y es una oferta transversal. Va pasando algo muy bonito dentro de los patios, oye yo también quiero o me puedes enseñar.” (E2).

Con relación a las **(4.2.2) Creencias, Valores y Normas**, este nivel se fue adaptando con respecto a la incorporación y necesidades de cada colaborador en proceso de reinserción, en el que el grupo de trabajo se tuvo que adaptar para lograr el cambio de conducta necesario para lograr las expectativas organizacionales.

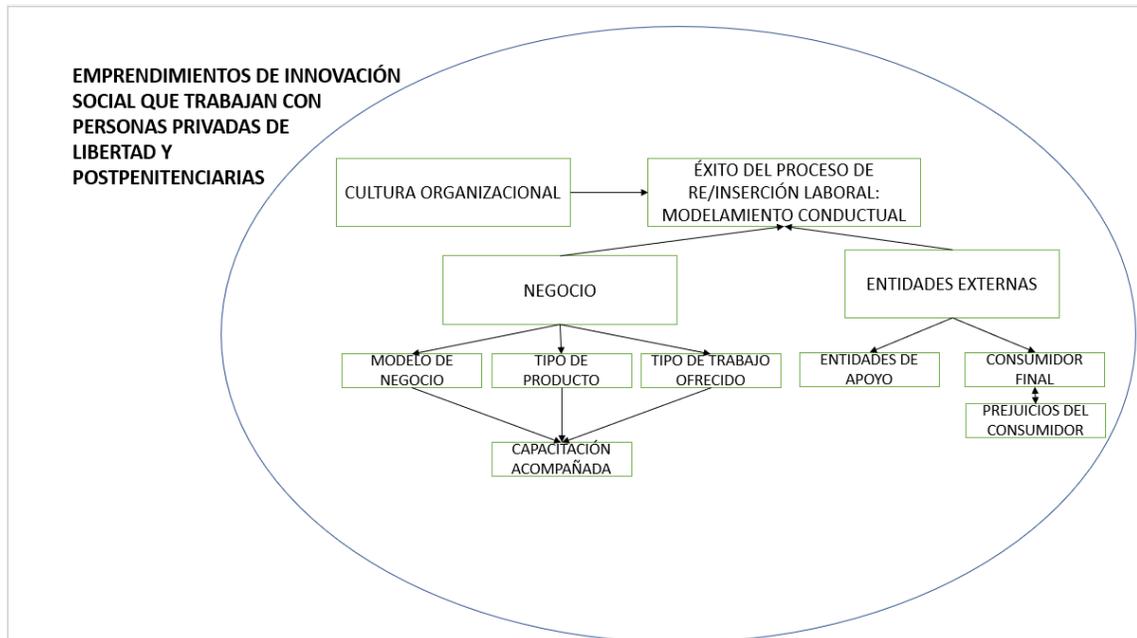
“También, vienen una parte que uno tiene que irles enseñando a las personas que trabajan con nosotros sobre las reglas que si vamos a producir 100 paquetes hay que hacer 100 paquetes.” (E3).

“Oye, tú te comprometiste a tener una tabla, necesito que la hagas, eres capaz y por qué no lo hiciste. Pero llega un punto que se van solos y uno dice wow.” (E4).

Los componentes de la cultura organizacional mencionados con anterioridad han podido establecerse como aquellos incentivos del éxito del proceso de reinserción laboral, ya que logran motivar y adaptar el comportamiento según las necesidades de la organización y teniendo presente la realidad carcelaria.

Figura 5

Hallazgos con respecto al Negocio y Entidades Externas y Consumidores que inciden en el éxito del proceso de reinserción laboral con respecto a la cultura organizacional identificada.



Nota. Elaboración propia en base a la codificación abierta y axial realizada previamente

Como se planteaba en la Figura 1, a las tres metacategorías descritas hasta ahora, se suman dos metacategorías que influyen en el **(7) Éxito del Proceso de Re/Inserción Laboral: Modelamiento Conductual**.

A través de la figura 5 se presenta el desglose de las metacategorías de **(5) Negocio** y **(6) Entidades Externas**, profundizando en otros elementos que inciden en el proceso de reinserción laboral y que logran complementar el fenómeno de cultura organizacional presente dentro de las organizaciones entrevistadas.

Dentro de la metacategoría de **(5) Negocio**, la cual se reconoce como todos aquellos elementos que se encuentran presentes a nivel organizacional que son relevantes de manera positiva para el proceso de reinserción laboral. Los cuales, son elementos que incentivan a las PPLYPP y que promueven los valores influenciados por el fundador y por las personas que integran la organización. En esta sección se especifican tres hallazgos observados en estas organizaciones: **(5.1) Modelo de Negocio**, **(5.2) Tipo de Producto** y **(5.3) Tipo de Trabajo Ofrecido**.

En primer lugar, se encuentra el **(5.1) Modelo de Negocio** de las organizaciones entrevistadas, el cual se comprende cómo la organización genera valor a través del

proceso de reinserción. Identificándose el **(5.1.1) Propósito** del modelo del negocio y los ajustes de este modelo de negocio denominado: **(5.1.2) Ajuste con relación al Modelo de Trabajo**.

Con respecto al **(5.1.1) Propósito** del modelo de trabajo, se define como el objetivo principal de la creación de valor de la organización, la cual como requerimiento se presenta la solución a carencias sociales.

“El eje social, hablamos de hacernos cargo, sino generar una puesta desde un modelo de negocio desde la innovación social dando soluciones a dolores sociales.” (E2).

También, es necesario que el modelo de negocio pase por un proceso de **(5.1.2) Ajuste con relación al Modelo de Trabajo** y en la forma en cómo se genera valor. Esto, debido a la comprensión de la caracterización de las PPLYPP. En la cual, el modelo de trabajo se debe ajustar a la realidad carcelaria, es decir, que pueda ser flexible con respecto a las herramientas con las cuales cuentas y al espacio físico presente dentro de la cárcel. Con el ideal que este pueda dar la opción de dar continuidad fuera de la cárcel.

“La combinación medioambiental y social es muy atractiva para desarrollar en un proyecto, donde le producto fue fácil de desarrollar con las herramientas que ellos tenían ahí.” (E1).

En segundo lugar, se observa el **(5.2) Tipo de Producto** realizado, el cual tiene que ser un producto que se pueda fabricar dentro y fuera de las cárceles. También, tiene que contar con el requerimiento de ser un producto de calidad y de gusto del consumidor, independientemente de dónde se haya elaborado.

“Hablamos de un producto que está a un súper buen nivel. Yo compro este producto porque me gusta, pero también tengo este otro relato que me sorprende y me emociona.” (E2)

En tercer lugar, el **(5.3) Tipo de Trabajo Ofrecido**, el cual se mencionó con anterioridad en el diagrama N°4, pero es en el cual hay que recalcar la relevancia de que otorgue una compensación monetaria y un beneficio que pueda engrandecer.

“Al ir haciendo productos constantemente, vamos enseñando distintas técnicas aplicándolas en distintos productos, hace que la motivación se mantenga porque ellas ven cómo van creciendo.” (E5).

El **(5.3) Tipo de Trabajo Ofrecido** se consideraría un motivador para que los colaboradores ingresen al proceso y puedan mantenerse en este, el cual se divide en las dimensiones de **(5.3.1) Dignidad** y **(5.3.2) Significancia**.

La **(5.3.1) Dignidad** se relaciona principalmente a cómo el tipo de trabajo ofrecido por la organización puede aportar con beneficios económicos que puedan dar sustento a sus familias.

“Sabemos que este trabajo es importante para ellos, le pagamos justo precio. Lo mismo que le pagaríamos a alguien afuera.” (E4).

La **(5.3.2) Significancia** del trabajo se relaciona en cómo el trabajo logra engrandecer a la persona y genera satisfacción.

“Al ir haciendo productos constantemente, vamos enseñando distintas técnicas aplicándolas en distintos productos, hace que la motivación se mantenga porque ellas ven cómo van creciendo.” (E5).

A través de estas tres dimensiones explicadas recientemente que se pueden enlazar con el término de capacitación, donde el modelo de trabajo, el tipo de producto y el tipo de trabajo deben considerar una similitud para que pueda ser logrado el objetivo de éxito en la reinserción laboral. Siendo uno de los principales hallazgos el concepto de **(5.4) Capacitación Acompañada**.

La capacitación acompañada tiene relación a poder enseñar el cómo se realiza un producto en un ambiente determinado y que este cuente con una variable humana, es decir, que también se forme un vínculo entre la persona que es capacitada y el capacitador. Lo anterior, con el fin de generar una confianza y otorgar un apoyo constante a la persona que está aprendiendo.

“Enseñarles a los internos que su trabajo si tiene un valor, y si nosotros queremos contar la historia que hay detrás de ese producto” (E1).

Esto, con la finalidad de que no solamente aprendan técnicas que les van a servir para optar a otro trabajo, sino que también, para solventar carencias psicosociales.

“No es algo que te diga ya esto funciona en una empresa y se adecua con esta y no, porque estás trabajando con personas que necesitan un apoyo.” (E3).

Por ende, un hallazgo relevante del estudio es que las organizaciones entrevistadas cuentan con un elemento en común, ya que buscan el bienestar personal de los colaboradores y no solamente el fidelizarlos para que trabajen con ellos. Se observan como empresas intermedias del proceso de reinserción laboral, ya que esperan que sus colaboradores se queden, pero también los apoyan para que puedan desarrollar una carrera laboral.

“Nosotros vemos lo que quieren hacer de aquí en adelante y las apoyamos constantemente si es que quieren participar de becas o empezar a estudiar, distintas experiencias con distintas personas.” (E5).

Además, se puede incluir que es un proceso de acompañamiento que cuenta con diversas aristas a considerar y que se relacionan con las características de los colaboradores en proceso de reinserción.

“Los alumnos tienen siempre un tutor con el que trabajan en tres líneas: los afectos e impulsos, toma de decisiones y desistimiento del delito, y por último, familia, redes y vínculos. El engranaje según nuestra experiencia de estos tres elementos nos permite que la persona pueda crear y proyectar un proyecto de vida en el que se vincula un trabajo.” (E6).

Se puede observar otra metacategoría relacionada a los **(6) Entidades Externas** a la organización, los cuales hacen referencia en aquellos elementos que la organización no tiene control y que influyen el proceso de reinserción laboral y su éxito, pudiéndose dividir en **(6.1) Entidades de Apoyo** y **(6.2) Consumidor Final**

En primer lugar, se tiene la dimensión de **(6.1) Entidades de Apoyo** a la organización, dimensión que se define como cualquier organización y/o persona que influye en los Emprendimientos de Innovación Social y en el respectivo proceso de reinserción laboral, identificándose como aquellas que ayudan a nivel de recursos a los

Emprendimientos de Innovación Social y que son necesarias para implementar de mejor manera el proceso de reinserción laboral, entregando recursos, capacitaciones, entre otras. Ejemplo de estas entidades son Gendarmería y CORFO. Siendo un elemento de gran relevancia para que los emprendimientos de Innovación Social puedan tener los recursos necesarios para implementar los programas de reinserción laboral de forma exitosa.

“La disposición de Gendarmería fue clave, cuando llegamos a la cárcel les gustó mucho el producto.” (E1)

“Fondos que nos hemos ganado han sido muy importantes. Nosotras empezamos el 2011 y a principio del 2012 nos adjudicamos un fondo CORFO” (E5).

“(…) cuando entramos a temas de reinserción es difícil y muy complejo como marca poder hacernos cargo de una reinserción. Se necesita una red muy amplia, una infraestructura de recursos humanos, de recursos externos de seguimiento.” (E2).

El **(6.2) Consumidor Final**, se define como aquel que compra los productos realizados por las PPLyPP, y el cual va variando sus demandas según las nuevas necesidades que tiene y que cada vez tienen mayor conciencia con respecto a los productos que compran, ya que se observa que buscan productos que tengan mayor impacto y logre contar una historia.

“Esto es algo que funciona que atrae a la gente y que está dispuesta a comprar y a darles una oportunidad a estas mujeres.” (E3).

En segundo lugar, se contempla la dimensión de **(6.2.1) Prejuicios del Consumidor**, los cuales inciden de manera negativa dentro del proceso y se observan a través de comentarios con respecto al quehacer de la organización. La relevancia de esta dimensión es la influencia que tiene en la decisión de compra de los productos elaborados por PPLyPP.

“Ya que hay un sesgo, que lo van a hacer dentro de la cárcel y eso es “cochino”, hay una cantidad de sesgos y esto es alimento.” (E3).

“Cuando empezamos a trabajar en la cárcel a nosotras nos decían que hicieron estos productos en la cárcel y es como raro” (E5).

Siendo un elemento importante que considerar y a manejar para lograr la sostenibilidad del negocio y del proceso. También, se aprecia que es la necesidad de dar a conocer estos proyectos y trabajar con otras organizaciones con la finalidad de ir disminuyendo este sesgo hacia las personas privadas de libertad y postpenitenciaria y su trabajo.

“El entorno, nos tocó trabajar en cocina, donde compartíamos espacio con otras marcas y se acercaban personas al lado que decían que teníamos que ponerles candado ya que están trabajando ellas acá. Pero esta misma persona que te contaba, al almorzar un día con ellas se dieron cuenta que en verdad son personas muy distintas a lo que pensaban.” (E3).

En conclusión, la metacategoría de mayor importancia del modelo y que se entiende como el resultado esperado, denominado como **(7) Éxito del Proceso de Reinserción Laboral: Modelamiento Conductual**, el cual se caracteriza en que las PPLyPP logran adaptarse a la realidad organizacional y a la comunidad en la cual habita. Esto, asociado a la caracterización previa realizada de las PPLyPP, en la cual la normativa y los valores son relevantes para este cambio de conducta.

“Tanto así, que hemos tenido alumnos donde en empresas no se permiten atrasos y han estado por desvincularlos por esos cinco minutos de atrasos. En este caso el alumno lo logró entender, ya que logró comprender que no era por él ni porque la empresa quería, porque tienden a pensar que todas estas normas son por donde ellos vienen” (E6).

DISCUSIÓN CON RESPECTO AL MARCO TEÓRICO

A través de la presentación de la información obtenida y su respectivo análisis en consideración a sus relaciones, en esta sección se busca profundizar la discusión a través de la integración del marco teórico previo mencionado. Además, del ideal de comprender cómo el estudio se elaboró en base a un hallazgo emergente enlazado a

características similares de las organizaciones entrevistadas, rescatando elementos de Innovación Social y Responsabilidad Social Empresarial.

Dentro de las características identificadas se presenta la relevancia de la imagen que representa el fundador, el cual se expone como un líder que tiende a ser un héroe para sus colaboradores. Formándose vínculos basados en actitudes individuales de este, como lo son el compromiso y el involucramiento generando confianza en todos los involucrados en el respectivo proceso de reinserción. Esto, se puede enlazar con lo descrito por Robbins & Judge (2013) los cuales hacen mención a la importancia de las actitudes organizaciones para el buen funcionamiento de la organización (p.74). Por ende, la relevancia de que estas actitudes se integren dentro de las organizaciones con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, siendo el fundador la imagen que influencia al resto de los colaboradores para moldear su comportamiento.

Lo anterior se asocia a lo mencionado por Schein (1983, como se citó en Schein, 1990) quien indica que cuando las organizaciones se forman existe una identificación con el fundador que la genera. Por lo tanto, se toman ciertas características provenientes de él. Siendo la cultura organizacional influenciada por el fundador una de las dimensiones asociadas a los fenómenos que inciden internamente desde la organización que podrían otorgar el éxito del proceso.

Continuando con la temática de la influencia del fundador en la Cultura Organizacional, se explica que a través de los componentes de la cultura organizacional vistos en el marco teórico (Chiavenato, 2009) se pueden abordar elementos relevantes revisados en el análisis de la información. Respecto a esto, principalmente se rescatan elementos asociados a artefactos observables, en que por ejemplo las historias y leyendas ayudan a que se pueda transmitir la cultura (Robbins & Judge, 2013). Lo anterior, llevándolo a los hallazgos del estudio se asocia a cómo el fundador puede transmitir su historia y otorga legitimidad al proceso implementado a través de ella.

A lo anterior, se le agregan valores como creencias básicas y actitudes que ayudan a modelar el comportamiento individual (Chiavenato, 2009). Por ende, los valores propios del fundador inciden en el comportamiento individual de los colaboradores con los cuales trabaja.

Otro punto de relevancia son los supuestos básicos que se logran verificar a través del quehacer organizacional y que cuentan con características de la filosofía de este, siendo los supuestos básicos son el reflejo de las percepciones de cómo se deben hacer las cosas dentro de una organización (Chiavenato, 2009). En el cual se observan ciertas perspectivas de importancia para lograr con el proceso de integración de una persona privada de libertad y postpenitenciaria.

Por ende, se podría concluir que en esta dimensión identificada como la Cultura Organizacional Propiciada por el fundador se encuentran elementos relacionados a las actitudes organizacionales y elementos culturales compartidos que generan que se pueda modelar la conducta guiándose a través de los propios valores del fundador. En consecuencia, es un factor que incide en el proceso de manera positiva.

Se presenta que la cultura organizacional tiene una faceta relacionada a la adaptación por socialización. Principalmente, esto se debe a que la cultura organizacional se sigue construyendo a través del proceso de socialización (Schein, 1990), en este caso a través de la integración de estas PPLyPP las cuales logran transformar la cultura y agregar niveles dentro de la cultura. Identificándose principalmente el concepto de norma como elemento cultural, ya que el trabajar con personas que han tenido carencias psicosociales y tienen dificultad para afrontar requisitos es necesario una normativa clara a nivel transversal dentro de la organización. La normativa es necesaria asociándose a las reglas relativas para todo el grupo de trabajo (Chiavenato, 2009). Lo anterior, se enlaza al elemento conductual, en el cual se especifica que la cultura organizacional busca que los colaboradores puedan alinearse a un comportamiento esperado dentro de la organización, y que puedan cumplir con sus tareas dentro de esta, siendo esencial cuando hay carencias psicosociales por parte de los colaboradores y siendo un punto de relevancia para el énfasis en la claridad de objetivos organizacionales y las normas aplicadas por las organizaciones.

Dentro del éxito en el proceso de reinserción laboral de PPLyPP se verificaron elementos externos e internos a la organización que son relevantes para el emprendedor y para la implementación del proceso.

En primer lugar, se observan elementos externos a la organización que han tenido impacto en el proceso de reinserción laboral según la cultura existente, como es el caso de los Entes de Apoyo. Por un lado, se tienen la relevancia de las instituciones de apoyo, y que son parte de la motivación para la implementación del proceso como es el caso de Gendarmería de Chile, Fondos Corfo o Medios de comunicación. En los cuales según la contextualización realizada con la problemática presentada se presentan como encargados del proceso de reinserción laboral dentro de los penales en Chile. Por otro lado, se tiene la dimensión del consumidor, en el cual se aprecia que existen demandas por parte del consumidor por productos que tengan significado y que puedan otorgar un impacto si lo compran. Este punto tiene relación con que los consumidores buscan comprar productos de organizaciones que tengan dentro de sus valores organizacionales a la Responsabilidad Social Empresarial, en la que la cultura organizacional como tal genera ventajas con respecto al impacto social (Jarrín, 2007). Por ende, la relevancia de las organizaciones sociales y el producto que entregan a los consumidores que buscan generar un impacto en la sociedad.

Otra dimensión prevista son los prejuicios, los cuales a través de la cultura organizacional se ha intentado romper con algunos de ellos dentro del ambiente cercano de las organizaciones. A través de las historias y las experiencias se han podido ir modificando levemente las perspectivas y se analiza con respecto a las demandas del consumidor.

Pasando a los elementos internos que tienen implicancia en el éxito del proceso se encuentra la dimensión del tipo de producto fabricado y el cómo es el tipo de trabajo, el cual se encuentra alineado con las demandas de los consumidores, donde es importante que el producto elaborado se tiene que adecuar a las condiciones de los colaboradores y que cumpla con requisitos dentro de la ética y responsabilidad laboral. Por ende, se puede asumir que existe un interés por parte de los consumidores en aquellas organizaciones que tengan un rol social o se preocupen de alguna carencia dentro de la comunidad (Oliva et al., 2005). Por lo tanto, son elementos que tienen relación con el modelo de trabajo de la organización basado en capacitaciones y acompañamiento de la persona.

En conclusión, se puede apreciar que la cultura organizacional es una de las dimensiones que más incide en el proceso de reinserción laboral, ya que gracias a sus componentes se logran generar ventajas competitivas que ayudan a aportar en soluciones a carencias sociales. En el cual, el éxito del proceso de reinserción se puede implementar en emprendimientos de innovación porque son parte de un pilar dentro de estas, pero que también es posible implementarlo en otro tipo de organizaciones siempre y cuando sea un proceso que se encuentre con acompañamiento para poder mejorar el bienestar de las personas con antecedentes penales, y lograr un cambio en su conducta a través de otorgar un trabajo significativo.

VIII. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

El objetivo del estudio fue reconocer cómo la cultura organizacional se constituye en un facilitador para la implementación de prácticas de reinserción laboral de las personas con antecedentes penales de micro y pequeñas empresas. Por esto, las propuestas de intervención que se plantean a continuación se enfocan en fortalecer las capacidades de las organizaciones partícipes del proceso de reinserción laboral para implementar exitosamente programa con este objetivo.

Las propuestas diseñadas se orientan al desarrollo de capacidades de organizaciones que presentan características específicas, las cuales se diferencian de otras

organizaciones por su propósito en relación con la reinserción laboral, así como social, de PPLYPP y sus respectivas prácticas asociadas a la gestión de personas. Lo anterior, dado que en el estudio se reconoció la existencia de emprendimientos de innovación social que cumplen el rol de intermediarias en el proceso de reinserción laboral, las cuales presentan un enfoque estratégico basado en la innovación social y un propósito organizacional orientado en ser la organización que ofrece un primer trabajo con la finalidad de desarrollo de competencias técnicas y desarrollo psicosocial para personas con antecedentes penales.

En la Figura N°6 se presentan las propuestas de intervención que han sido diseñadas considerando tres niveles de acción: (1) Políticas Públicas, (2) Organizaciones que reinsercionan laboralmente PPLYPP y (3) Equipo de Trabajo y Personas reinsercionadas.

De estos tres niveles, los resultados sugieren que el más importante es el organizacional, donde se encuentra la Cultura Organizacional influida por los fundadores y la socialización. Dado lo anterior se presentará, primero, la propuesta de intervención de nivel organizacional que se focaliza en la cultura organizacional. Se presentará luego la propuesta de nivel de equipos de trabajo que se vincula con la socialización. Y, finalmente, la propuesta de nivel de política pública, que se focaliza en los entes externos y el negocio.

Figura 6

Propuestas de Intervención.

	PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN
NIVEL DE POLÍTICA PÚBLICA	Política pública para incentivar la implementación del proceso de reinserción laboral.
NIVEL ORGANIZACIONAL	Reforzar enfoque valórico de las organizaciones.
NIVEL EQUIPO DE TRABAJO Y PERSONAS CON ANTECEDENTES PENALES	Sensibilizar al Equipo de Trabajo y Prevenir Crisis/Reestructurar planes de inducción y capacitación para personas con antecedentes penales.

Nota. Elaboración propia en base a los hallazgos del estudio.

1. Propuesta de Nivel Organizacional.

Las propuestas de nivel organizacional se refieren al fortalecimiento del enfoque de los valores organizacionales relacionados con la RSE en el ámbito de la reinserción laboral de PPLyPP. Se plantean como acciones para que las organizaciones que se encuentran implementando programas de reinserción laboral fortalezcan sus capacidades estratégicas a través de la alineación con su enfoque valórico para alcanzar su propósito organizacional. De modo que, los fundadores de los emprendimientos de innovación social, así como los líderes de las organizaciones, que se interesen en implementar programas de reinserción social de PPLyPP, puedan implementar las acciones para asegurar éxito en este proceso.

El objetivo de reforzar el enfoque valórico es la generación de una estrategia que pueda reflejar la filosofía del fundador con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización intermedia en el proceso de reinserción.

Como antecedente de debe considerar la relevancia de la estrategia organizacional como un elemento diferenciador y una ventaja competitiva con respecto al medio (Karnani, 2007). Por ende, dentro del diseño de la estrategia se deben considerar elementos organizacionales que se encuentren alineados con los valores

organizacionales, logrando que estos reflejen un comportamiento esperado por parte de sus colaboradores y el impacto en el ambiente.

Según el modelo presentado por Chiavenato (2009) la formulación de la estrategia parte desde la misión, visión y objetivos de la organización, en este caso al ser empresas donde existe una gran presencia del fundador, estos elementos provienen principalmente de él o ella, más un análisis del entorno y de la organización se puede generar el quehacer de la organización, y desde este punto, partir con un modelo de la estrategia que contemple la intención y la planificación para después su posterior implementación y evaluación (pp. 73 – 74).

Complementando, según los hallazgos de la investigación, la figura de líder/fundador impacta de manera positiva en el propósito organizacional y el enfoque valórico que comparte con la organización. Entonces, la idea es que el origen de la organización y todos aquellos niveles de la cultura organizacional se adecuen al propósito de la reinserción laboral de PPLYPP, representando la visión del emprendedor.

Plan de Acción de la Propuesta de Nivel Organizacional

El actor a cargo de este plan de acción es el/la fundador/a de la organización de innovación social y requiere involucrar a más personas a lo largo del proceso.

Fase 1. Planteamiento de la Filosofía del fundador en elementos característicos de la organización.

En esta etapa el/la fundador/a debe establecer una visión, misión y estrategia para su organización. Los valores y creencias del/la fundador/a, su propia filosofía, es el punto de partida para la construcción de la misión, visión y estrategia, por lo cual debe ser la base para este trabajo. Una de las formas para establecerlas es haciéndose las preguntas qué, cómo y qué queremos lograr, considerando la reinserción laboral de las PPLYPP como parte de la forma como se definen.

Fase 2. Profundización del entorno para un posterior enfoque de metas y objetivos organizacionales.

En la segunda etapa, se propone realizar un análisis de las áreas en la cual la organización se debe enfocar para crear valor a sí misma. Una herramienta para realizar este análisis es el Mapa Estratégico (para mayor especificación revisar Murillo, 2020). Esta herramienta permite que la visión, misión y estrategia se logre alinear con las necesidades de cuatro perspectivas. La perspectiva Financiera, en la cual se define los indicadores que representen los resultados tangibles. La perspectiva del Cliente, en la cual se describe la propuesta de valor del cliente. La perspectiva de los Procesos Internos, en la que se destacan aquellos procesos relevantes para cumplir con la propuesta de valor. La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, en que se definen los activos intangibles como el capital humano basado en las PPLYPP. La relevancia de estas perspectivas es que deben encontrarse alineadas y puedan inducir a las otras. (Kaplan & Norton, 2004, como se citó en Murillo, 2020).

Fase 3. Transformación de la estrategia en metas y objetivos.

El objetivo de esta etapa es poder complementar el trabajo de la etapa anterior, donde se describieron las necesidades de las áreas con relación a la misión, visión y estrategia en la búsqueda de generación de valor. Esto, a través de sumarle un indicador consistente en cada área con una meta específica y que sea loggable.

Se propone la utilización de un Cuadro de Mando Integral que facilitará el control, seguimiento y evaluación de la propuesta de valor (para mayor especificación ver Murillo, 2020). En el cual, se podrá visualizar las perspectivas utilizadas en el Mapa Estratégico, pero en esta herramienta se buscará proponer metas a cada perspectiva con un indicador asociado a esta y acciones a realizar. (Véase Tabla N°1)

Esto, con la finalidad de que la organización pueda direccionarse al cumplimiento de estas metas y logre que su enfoque valórico se vea representado en cada acción que realiza.

Tabla 1

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores	Acciones
Financiera				
Clientes				
Procesos Internos				
Aprendizaje y Crecimiento				

Nota. Elaboración propia.

Fase 4. Evaluación y revisión del Plan de Acción.

En esta última etapa se propone la realización anual de una evaluación del estatus del mando integral con el fin de poder establecer si se han podido cumplir los objetivos y si estos se encuentran alineados al enfoque valórico proporcionado por el fundador. Esto, a través de la revisión del cumplimiento de los indicadores propuestos en la etapa previa.

Con relación al tiempo estimado para la implementación de las propuestas, se considera un mediano plazo dependiendo del fundador y del rubro que la organización tenga.

Análisis de Factibilidad de la Propuesta de Nivel Organizacional

A nivel organizacional se puede reconocer que la filosofía del fundador es un recurso relevante para la vinculación de la organización con el proceso de reinserción laboral y su medio, siendo un elemento que influye significativamente en la cultura organizacional. Entonces, la factibilidad de la implementación del plan de acción orientado a reforzar el enfoque valórico de la organización en los procesos de reinserción laboral depende de la motivación de los fundadores para su implementación. Dentro de los hallazgos del estudio se verificó que la motivación para la implementación del proceso de reinserción va ligado a las propias creencias del

fundador y su búsqueda por impactar positivamente a la comunidad, siendo estos los puntos de partida del origen de su organización. En consideración a la propuesta realizada con anterioridad, se aprecia que reforzar el enfoque valórico tendría el mismo propósito del origen de la organización, en que las herramientas propuestas podrían facilitar el logro de estas metas.

Además, la factibilidad dependería de las capacidades presentes del fundador para lograr definir una misión, visión y estrategia que realmente pueda reflejar su propia filosofía vinculada a la reinserción laboral. Lo anterior, a través del uso de las herramientas presentadas en el plan de acción, las cuales tienen la finalidad de facilitar la implementación de una estrategia acorde a la realidad organizacional.

Respecto a las resistencias de los miembros de la organización, a nivel social se aprecian sesgos que pueden influenciar negativamente en la integración del proceso a la gestión de las organizaciones. Como se pudo visualizar en el estudio y en el marco teórico existe una estigmatización con respecto a las PPLyPP relacionados a sus bajos niveles de estudio, poca experiencia laboral, carencias psicosociales y tasas de reincidencia.

Un elemento relevante para enfrentar los sesgos presentes es la modificación cultural de las organizaciones, en la que se debe construir “(...) *una cultura que sepa lidiar bien con la controversia y el conflicto*”. (Karnani, 2007, p. 9). Por ende, se necesita capacitaciones que puedan ayudar a contribuir en una cultura capaz de evadir sesgos a nivel organizacional. Además, la relevancia de poder tener un sistema para enfrentar la crisis por parte de los otros miembros de la organización. Estas resistencias, que podrían afectar la factibilidad de las propuestas en este nivel de intervención, se abordan por medio de las sugerencias que se plantean en el Nivel Individual y Operativo.

2. Propuesta Nivel Equipo de Trabajo y PPLyPP

En este nivel se plantean propuestas orientadas a las personas que poseen antecedentes penales y a los equipos de trabajo a los cuales se incorporan, enfocándose en la reestructuración de los planes de inducción y capacitación de las organizaciones de innovación social, así como en la sensibilización del equipo de

trabajo frente a la incorporación de una persona con antecedentes penales y para la prevención de las crisis que se pueden provocar. Lo anterior, bajo el supuesto de que el proceso de capacitación es transversal al tiempo de la persona reinsertada en la organización, siendo un elemento constante en su estadía. El objetivo en este nivel se basa en los hallazgos encontrados en el estudio sobre la relevancia de las capacitaciones técnicas y el desarrollo psicosocial de las PPLyPP necesarias para el respectivo modelamiento conductual.

Estableciéndose el proceso de capacitación como una práctica que contribuye a que la organización alcance sus objetivos organizacionales: “(...) *la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización*” (Snell & Bohlander, 2013, p. 293). Con respecto al proceso de inducción se establece “(...) *para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización*” (Snell & Bohlander, 2013, p.323). Un proceso que es necesario para que cualquier colaborador se pueda integrar a la organización, y que se basa en un proceso de Socialización a un grupo de trabajo, en el cual se espera un aporte para la organización de manera eficiente y que se logre enfrentar de manera exitosa las tensiones que puede producir el proceso de transición (Gómez – Mejía, Balkin & Cardy, 1999, como se citó en Bermúdez, 2011). Siendo el objetivo del proceso la adquisición de aptitudes y capacidades a través de la adaptación a las normas y los respectivos valores del grupo (Koontz & Weihrich, 1994, como se citó en Bermúdez, 2011).

Por ende, es necesario que el plan de capacitación esté alineado a los objetivos de las organizaciones intermedias y que se pueda implementar exitosamente para contribuir con un impacto positivo para los colaboradores y la comunidad en la cual habitan. Es por esto que, se propone un diseño de plan de acción basado en el modelo de capacitación (e inducción) presentado por Snell y Bohlander (2013).

Es importante aclarar en este nivel de la propuesta que las capacitaciones se estima que pueda ser de mediano plazo, ya que se debe diseñar el proceso en concordancia al rubro del negocio y las necesidades de las personas capacitadas. Haciendo hincapié que las propuestas se encuentran ligadas, por ende, que el proceso de capacitación puede ir acompañado por otra organización que pueda complementar en temas psicosociales.

Previamente para poder abarcar el plan de acción respecto a las PPLYPP, se debe plantear una propuesta de plan de acción relacionada al Equipo de Trabajo, como una fase 0 para lograr la correcta incorporación de las PPLYPP y para preparar al equipo de trabajo frente a situaciones que pueden conllevar a la crisis.

Plan de Acción de la propuesta a Nivel Equipo de Trabajo

Fase 1. Sensibilización del Equipo de trabajo

Para el éxito del proceso de reinserción laboral a un equipo de trabajo de una persona que cuenta con antecedentes penales, se debe considerar la preparación previa del equipo de trabajo para la posterior incorporación, evitando que el grupo pueda caer en posibles discriminaciones y sesgos asociados a la temática.

En base al estudio realizado, se recalcó la relevancia de la construcción de la cultura organizacional a base de valores compartidos entre los diversos integrantes del grupo de trabajo, y que estos valores son un reflejo de la comunidad en la cual habitan. Es en este sentido, la relevancia de poder sensibilizar la incorporación de una persona con antecedentes por medio de los valores organizaciones y el impacto positivo a la comunidad en dónde viven.

Se propone la realización de charlas previas al equipo de trabajo antes de la incorporación de la persona con antecedentes, con el motivo de poder sensibilizar que la persona reinsertada es igual a cualquier otra persona que ingresa a la organización. También, entregando herramientas para poder enfrentar diversas situaciones complejas que pudiesen ocurrir dentro del quehacer diario de la organización.

Fase 2: Enfrentamiento de Crisis

Aun cuando la integración de una persona con antecedentes penales debiera ser igual a la de personas sin este tipo de antecedentes, es posible que la organización enfrente una situación crítica dada las barreras sociales y culturales existentes en este ámbito. Por ello, antes de integrar una persona con antecedentes penales a la empresa, es necesario que la organización sea capaz de enfrentar las crisis que se pudieran provocar en el equipo de trabajo por la incorporación de esta persona. El objetivo es que este tipo de situación se pueda manejar como cualquier otra crisis organizacional.

Es por esto que, se propone utilizar modelo de fases de crisis de Mitroff y Pearson (2000) para enfrentar las diversas situaciones que se pueden asociar al proceso de incorporación u otro. *“Las organizaciones preparadas para la crisis presentan una mentalidad muy diferente de aquellas que son propensas a la crisis. Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan constantemente sus estructuras operativas y de gestión (...)”* (Mitroff & Pearson, 2000, p.36). Este modelo propone cinco etapas (1) Detección de Señales, (2) Preparación y Prevención (3) Contención de Daños y (4) Recuperación y (5) Aprendizaje.

En este caso particular en la primera etapa, Detección de Señales, se diagnostican las resistencias que pudieran existir por parte del equipo de trabajo para integrar a la nueva persona y la forma como podrían expresarse. En la segunda etapa, Preparación y Prevención, el ideal es poder prevenir la situación crítica por medio del diseño de un plan en el cual se pueda evaluar qué áreas podrían verse perjudicadas. En la tercera etapa, Contención de Daños, el objetivo es reprimir las repercusiones de la crisis sin contaminar otras áreas de la organización, es decir, realizar acciones en las cuales se pueda contener y solucionar la situación crítica con el ideal de que no afecte el propósito de la organización. En la cuarta etapa, la Recuperación, se propone diseñar un programa para reanudar las actividades de la organización. En la última etapa, Aprendizaje, relacionado a la evaluación de los factores que intervinieron en el proceso.

Plan de Acción de la Propuesta a Nivel de PPLyPP

Fase 1. Evaluación de Necesidades

En la primera etapa, se debe realizar análisis de los requerimientos de capacitación entre la organización, tareas y el individuo. Lo anterior, a través de la observación de carencias presentes en la organización que pueden dificultar el alcance de objetivos, y las respectivas tareas técnicas necesarias para cumplir dichos objetivos y que se encuentren relacionadas al rubro. También, es necesario tener en consideración la realidad de las personas que han estado en situación de cárcel, ya que a través del estudio se pudo verificar como gran parte de la población penal tiene bajo nivel de estudio, carencias psicosociales y problemas de consumo de drogas.

Por ende, para lo anterior se requiere el trabajo conjunto entre las áreas de Gestión de Personas y área operativa, que en el caso de las organizaciones intermedias suele ser el mismo fundador para que pueda observar esta realidad dentro de su organización.

Fase 2. Diseño de la Capacitación

En la segunda etapa, se debe diseñar una capacitación que contemple las necesidades diagnosticadas en el punto anterior, asignando un objetivo alineado a las expectativas de la organización y que se pueda adaptar a la realidad de la persona capacitada. Para la capacitación se debe contemplar capacitación el ámbito técnico y un programa de acompañamiento para desarrollar de habilidades psicosociales.

En el diseño de la capacitación el líder posee un rol importante ya que es el encargado de poder reflejar la realidad de la organización y de las PPLYPP que ingresar a la empresa, particularmente en el ámbito técnico. También, poseen un rol importante las organizaciones de apoyo que son quienes tienen las competencias para facilitar la capacitación en el área psicosocial, por lo cual se espera se pudieran complementar los esfuerzos de ambas organizaciones.

Fase 3. Proceso de Implementación

Se recomienda implementar la capacitación técnica por medio la metodología de capacitación en el puesto de trabajo. La idea es que los capacitados puedan aprender los conocimientos técnicos a través de la práctica en las condiciones habituales del trabajo y que el capacitador pueda vincularse de manera positiva con ellos (Snell & Bohlander, 2013). El ideal es que la persona que capacite en el ámbito técnico se encuentre durante todo el proceso de capacitación y con posterior a este, por lo que la capacitación debiera ser desarrollada por un miembro de la organización. En el caso de las empresas de innovación social, dado su tamaño, este rol lo asume el/la fundador/a, o líder de la organización, lo que genera un vínculo virtuoso para la reinserción social de la persona con antecedentes penales.

En el ámbito del desarrollo de habilidades psicosociales, el acompañamiento debe ser realizado por parte de una persona que cuente con las capacidades y la experiencia para trabajar con personas que se encuentren con carencias psicosociales. Sin

embargo, las empresas de innovación social no poseerían competencias para implementar esta capacitación. Por lo mismo, se sugiere que alguna organización de apoyo, con la cual se haya desarrollado una alianza para la implementación del programa de reinserción laboral, desarrolle un programa de acompañamiento psicosocial.

Fase 4. Evaluación de la Capacitación

Aun cuando, como se proponía anteriormente, la capacitación de las PPLyPP debe ser continua y progresiva, es necesario evaluar la eficacia de las distintas acciones de capacitación implementadas. Por esto, se propone que el fundador realice revisiones periódicas del proceso de capacitación, particularmente cuando se finaliza una acción de capacitación específica. Esta revisión debe considerar cuatro criterios: (1) reacción de los participantes relacionados a la satisfacción; (2) el aprendizaje que se obtuvo a través de la realización de un producto específico a la firma; (3) la adaptación del comportamiento por medio de la observación; y (4) el resultado asociado a través de al menos un KPI que considere el nivel de empleabilidad de la persona reinsertada y otro que considere los resultados organizacionales relacionados con su estrategia definida.

A través de estos indicadores se podrá establecer si la implementación de las acciones de capacitación y el proceso de acompañamiento psicosocial está siendo exitosa y se podrá identificar las mejoras necesarias a realizar en la continuación del proceso.

Análisis de Factibilidad de la Propuesta a Nivel Equipo de Trabajo y PPLyPP

La factibilidad de las propuestas de plan de acción está condicionada por la motivación de la persona capacitada por ser reinsertada, ya que se deben considerar la significancia y la dignidad del trabajo, y también, que los aprendizajes obtenidos en la capacitación ayuden a integrarse a la comunidad. Siendo un elemento importante la relación de confianza con la persona que lo capacita y quien hace el acompañamiento psicosocial, quienes deben contar con características individuales, así como las competencias necesarias, que faciliten el proceso y que logre estimular de manera intelectual a la persona, que inspire confianza y logre motivar. (Robbins & Judge, 2013).

Para la factibilidad del plan de acción para el equipo de trabajo se debe considerar la preparación previa del equipo de trabajo, debido a como se mencionó con anterioridad, las organizaciones son un reflejo de los valores y sesgos presentes dentro de la sociedad. Por esto, es importante que el equipo de trabajo se pueda adaptar a la incorporación de PPLyPP, siendo las organizaciones de apoyo un recurso esencial que cuenta con las competencias para realizar charlas asociadas a la sensibilización. Además, en caso de que no se pudiese contener la crisis, es de relevancia la figura de un líder dentro de la organización que cuente con capacidades de trabajo en equipo y de conocimientos para enfrentar las posibles situaciones críticas que puedan generar la incorporación.

3. Propuesta a Nivel de Políticas Públicas.

El propósito de la propuesta corresponde a re/inserción laboral de PPLyPP, las cuales tienen diversas barreras personales y organizacionales que interfieren de manera negativa en su búsqueda de trabajo. El estudio reveló la importancia de que estas personas puedan acceder a un trabajo digno y significativo con la finalidad de reducir las tasas de reincidencia, y por consecuencia, generando una externalidad positiva a la comunidad en la cual habita.

El objetivo de esta propuesta se sustenta bajo el concepto de Gobernanza Colaborativa (García, 2017), concepto que describe cómo la capacidad de los Estados para mejorar el desarrollo social se puede complementar por medio de las capacidades presentes dentro de la sociedad y las organizaciones civiles. En otras palabras, el Estado tiene una responsabilidad frente a la comunidad, la cual se puede perfeccionar a través de otras organizaciones que cuentan con recursos que pueden ser de utilidad para el proceso de reinserción laboral.

En los hallazgos del estudio, se pudo apreciar necesidades dentro de las organizaciones intermedias para la correcta implementación del proceso de reinserción laboral. Generalmente el fundador es quien toma el rol de responsable en la búsqueda de entes externos que quieran aportar a solventar estas necesidades del proceso. Una política pública debiera facilitar que los fundadores puedan cumplir este rol de forma más eficiente acercando a los entes externos. Con esto, se lograría incentivar a los

fundadores a implementar procesos de reinserción laboral y complementarlo a través de la participación del programa.

Es relevante remarcar el rol del Estado como generador de programas y acciones, el cual se relaciona con el objetivo de la política pública: “(...) *corresponde a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado.*” (Lahera, 2002, p.4).

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos es un actor gubernamental para el diseño de esta política pública, ya que con anterioridad fue el ente encargado de presentar la primera propuesta de política referida a la reinserción social considerando el eje laboral (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2017). También, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia fue partícipe del comité asesor de la primera propuesta, complementándola por medio del programa Abriendo Camino, el cual genera acciones de prevención y reparación para familias de personas infractoras de la ley (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2017). Dado lo anterior, se propone que el diseño de esta política pública sea realizado por una mesa de trabajo en conjunto del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia. A continuación, se presenta un plan de acción que podría implementar esta mesa de trabajo para diseñar y poner en práctica una política pública que acerque a los entes externos que pueden apoyar a los fundadores de las organizaciones de innovación social para implementar programas de reinserción laboral.

Plan de Acción Propuesta a Nivel Política Pública

Fase 1. Diagnóstico de la realidad país de los emprendimientos de innovación social que son parte de los procesos de re/inserción.

La primera etapa tiene la finalidad de realizar un catastro a nivel país de las organizaciones de Innovación Social, reconociendo las necesidades de financiamiento, acompañamiento y capacitación, y otras que se puedan presentar en el catastro, y que influyen en la implementación de procesos de reinserción laboral. El objetivo es identificar necesidades particulares existentes a partir del efecto que tienen la intención de implementar este tipo de programas, esto para que el diseño de la política pública

se pueda adaptar a las verdaderas necesidades de este tipo de organización y que realmente pueda ser un aporte.

Se propone realizar una mesa de trabajo interministerial, en la cual se pueda establecer un comité encargado de realizar un primer acercamiento a través de medios digitales. Esto, con la finalidad de realizar entrevistas a fundadores/as que tengan mayor visibilidad, considerando preguntar por otras organizaciones de Innovación Social que no están visibilizadas. Lo anterior, con el fin de acercarse al mayor número de organizaciones que se encuentren relacionadas al proceso de reinserción laboral.

Fase 2. Facilitar alianzas de emprendimientos de innovación social e instituciones civiles, públicas y privadas.

El objetivo de esta etapa es poder generar alianzas de organizaciones de apoyo, que ya cuentan con programas relacionadas a las temáticas de financiamiento, acompañamiento y capacitación, con las organizaciones de innovación social que se interesan en implementar programas de reinserción laboral. Se entiende que las empresas de apoyo contribuyen en algún área estratégica de las organizaciones que implementan programas de reinserción social, o los programas mismos (Del Prado, 2005).

Para facilitar la alianza entre estas organizaciones se propone que la mesa de trabajo en una primera acción realice un catastro de las organizaciones de apoyo a través de medios digitales, de modo de generar una red de contacto entre las organizaciones de apoyo y las organizaciones de innovación social, para que puedan generar alianzas.

La conformación de esta red de contacto se lograría por medio de campañas informativas sobre entidades de apoyo dirigidas a las organizaciones de Innovación social. El objetivo de esta acción es informar a través de diversos medios sobre las oportunidades de desarrollo en los diversos ámbitos a través del trabajo en conjunto con otras organizaciones. La idea es visibilizar los programas y acciones de las entidades de apoyo y demostrar la facilidad de accesos a estos recursos.

Se sugiere realizar las campañas enfocadas en el alcance de las organizaciones de Innovación Social del mismo catastro realizado previamente. Que el comité de la mesa

de trabajo contacte a los fundadores comentándoles las posibilidades existentes para acceder a apoyo para la implementación de programas de reinserción laboral. También, se propone visibilizar a través de redes sociales oficiales de los Ministerios responsables, con la finalidad de visibilizar tanto el programa como al proceso de reinserción.

Lo anterior, a través del presupuesto entregado a las organizaciones aliadas para que puedan generar programas de capacitación y herramientas que se acomoden a la realidad de las organizaciones de innovación social.

Fase 3. Revisión del impacto de programas de acompañamiento y capacitación en el proceso de reinserción laboral y en los emprendimientos de innovación social.

La finalidad de esta etapa es considerar el impacto de las acciones planteadas en el proceso de reinserción y si el programa fue efectivo para los emprendimientos de innovación laboral. Lo anterior, a través de la generación de indicadores que puedan solventar la evaluación, fijándose parámetros asociados al éxito de la implementación del proceso de reinserción laboral. También, buscando elementos de mejora para su posterior aplicación.

Una consideración importante es el tiempo que conlleva la implementación de una política pública, la cual se estima que se considera dentro de un período de largo plazo. Esto, debido a que se asocia que la política pública tiene objetivos orientados al cambio cultural dentro de las organizaciones y a la reconsideración de elementos que se encuentran altamente sesgados a nivel social.

Análisis de Factibilidad Propuesta a Nivel Política Pública

Principalmente, se observa que la propuesta contempla una gran cantidad de acciones que requieren presupuesto y personal necesario para llevarse a cabo. Si embargo, el gobierno cuenta con entidades autónomas y servicios que pueden implementar parte de estas acciones reduciendo el requerimiento de personal necesario.

Entre las organizaciones que pueden apoyar en el proceso se encuentran entidades como CORFO, la cual cuenta con convocatorias de financiamiento y apoyo en mejoras

de gestión a organizaciones con propósitos sustentables y/o innovación. También, en el área de capacitaciones se puede complementar con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el cual cuenta con diversas capacitaciones para todo tipo de organización que requiera desarrollarse en temas de emprendimiento, cultura, innovación, entre otros. Además, con relación a las redes de apoyo, principalmente se encuentra el Proyecto Juntos por la Reinserción, el cual presenta iniciativas para un nuevo modelo de trabajo con respecto a las personas que han tenido antecedentes penales y que se centra en generar vínculos colaborativos con otras organizaciones. Lo anterior, con el propósito de que el proceso de inserción cuente con elementos psicosociales. (Comunidad Organizaciones Solidarias, 2020).

Respecto a las condiciones políticas, como se mencionó en la propuesta en el año 2017 se presentó la primera política pública con respecto a la reinserción social. Se destaca la relevancia que toma la temática a nivel nacional con esta política pública. Dada la misma política al Estado se le otorga el rol de hacerse cargo de la temática a través de la dotación de herramientas y el fortalecimiento de la dignidad de las personas con el fin de que las personas privadas de libertad puedan tener un trabajo digno y con un sueldo que las incentive a integrarse dentro de la sociedad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2017).

Otro factor que podría reducir la eficacia de la implementación de la política pública que se propone diseñar es la invisibilización actual de las organizaciones de innovación que incorporan el proceso de re/inserción laboral, principalmente debido a su diversidad y complejidad, y que no necesariamente todas cuentan con estrategias relacionadas al marketing, pero que tienen un fuerte compromiso con las comunidades. (Croce, 2014, como se citó en Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes Regionales de ONG de América Latina y El Caribe, 2014). Esta invisibilización reduciría la eficacia de la política pública en la medida que pudieran no ser reclutadas para que formen parte de la red de contacto en que se generan las alianzas sugeridas en la Fase 2 del plan de acción. Por ello es que se proponer realizar en el catastro un reconocimiento de estas organizaciones por medio de las referencias que puedan entregar las organizaciones identificadas.

IX. CONCLUSIÓN

Las personas con antecedentes penales cuentan con diversas barreras personales para poder integrarse a la comunidad como, por ejemplo, un bajo nivel de estudios. También enfrentan barreras sociales y culturales correspondientes a prejuicios sociales, por poseer antecedentes penales, que influyen en la búsqueda de trabajo formal. Sin embargo, se puede observar la existencia de organizaciones que implementan procesos de re/inserción laboral y/o social otorgando una segunda oportunidad a estas personas.

Dado lo anterior, en el estudio desarrollado se exploró el rol y los componentes de la cultura organizacional, particularmente la figura del/la fundador/a de organizaciones que han tenido éxito de la implementación del proceso de reinserción laboral de PPLyPP. El estudio se desarrolló por medio de cinco entrevistas realizadas a líderes de pequeñas organizaciones que implementan programas de reinserción de personas con antecedentes penales. Dada la importancia reconocida en las entrevistas de organizaciones de apoyo a la implementación de estos programas, se realizó una entrevista a un colaborador de una fundación que coordina este tipo de programas en otras organizaciones. En estas entrevistas se consultó cómo la cultura propiciada por la figura de un fundador es un antecedente para que se pueda re/insertar laboralmente y qué otros elementos internos y externos de la organización favorecieron esto.

Dentro de los hallazgos más importantes del estudio, se presenta cómo estas organizaciones se reconocen como Emprendimientos u Organizaciones de Innovación Social, dado que uno de sus factores diferenciadores es que trabajan con personas vulnerables que han sido marginadas socialmente, lo cual se fundamenta en los valores sociales que sustentan. Estas organizaciones establecen la reinserción laboral como un proceso esencial para el logro de sus objetivos organizacionales. En la cual, el líder influye con sus propios valores de Responsabilidad Social Empresarial tanto en la cultura organizacional como en su estrategia organizacional. Así, se aprecia el genuino interés de ser emprendimientos sociales enfocados en que las PPLyPP se puedan integrar a la comunidad, sembrando los primeros pasos a través de la entrega de herramientas necesarias que logran disminuir tasas de reincidencia.

Los resultados obtenidos revelan que la cultura organizacional es uno de los principales elementos para el éxito del proceso de reinserción laboral de personas con antecedentes penales. Tanto el/la fundador/a, como los artefactos visibles de la cultura influenciados por él/ella, junto con los procesos de Socialización de PPLyPP fortalecen una cultura organizacional que permite lograr la adaptación del comportamiento de las personas con antecedente penales con los objetivos organizacionales, o sea, su reinserción laboral. En este proceso de reinserción laboral, la figura del fundador actúa un motivador para las PPLyPP, favoreciendo en él la confianza y el compromiso. Además, se encuentran otros elementos que influyen en el proceso, como es el trabajo digno y significativo y un modelo de negocio acorde al enfoque valórico presente a nivel organizacional. Sin embargo, se reconoce la necesidad de implementar prácticas de gestión de personas para garantizar el éxito del proceso, como es la capacitación en el ámbito técnico y acompañamiento para el desarrollo de habilidades psicosociales. Incluso, es necesario implementar adaptaciones operativas, como es el caso de ingresar a las cárceles herramientas de trabajo autorizadas para su uso en ese contexto, para que favorecer reinserción laboral.

Las implicancias del éxito del proceso de reinserción laboral de PPLyPP conllevarán a una cultura organizacional que refleja valores sociales sobre las nuevas exigencias de los consumidores con relación al impacto positivo de los productos que compran. También, pudiendo integrar nuevas perspectivas a las organizaciones a través de artefactos visibles y valores que logran aportar en el alcance del propósito.

Derivado de los resultados se plantea propuestas de intervención, cuyo enfoque se presenta para las organizaciones de innovación social que son intermedias en el proceso de reinserción laboral. Proponiendo tres niveles de intervención: (1) Políticas Públicas, (2) Organizaciones que reinsertan laboralmente PPLyPP y (3) Equipo de Trabajo y Personas reinsertadas. En el primer nivel se propone propiciar alianzas entre las organizaciones de innovación social con organizaciones que pueden apoyarlas en áreas estratégicas para el éxito de la implementación de procesos de reinserción laboral de PPLyPP. En el segundo nivel, se propone el refuerzo del enfoque valórico de la organización para el sustento de una estrategia que pueda alcanzar los objetivos de las organizaciones considerando la reinserción social como parte de sus objetivos. En

tercer nivel, se proponen dos planes de acción relacionados a la sensibilización y enfrentamiento de crisis que pueden enfrentar los miembros del equipo de trabajo en relación con la inclusión de PPLyPP y la capacitación de las PPLyPP para un buen desempeño, así como un acompañamiento en el desarrollo psicosocial.

En relación a la factibilidad de las intervenciones propuestas que se explicaron en cada una de las propuestas, la más importante es el efecto negativo en los sesgos culturales presentes actualmente dentro de la sociedad, que afectan en la incorporación de las PPLyPP en el mundo laboral, así como en la organización en particular. Por esto mismo, es importante visibilizar a las organizaciones de innovación social, así como brindarles apoyo para que puedan implementar el proceso de reinserción laboral de forma exitosa y logren crecer como negocio, de modo de generar cambio cultural que disminuya el efecto de estos sesgos. Se lograría así que otras organizaciones se interesen en este modelo de negocio, que incorpora el rol de reinserción laboral, y puedan impactar positivamente al medio. La factibilidad de las otras propuestas de intervención está determinada, entre otras, por las capacidades del/la fundador/a de reforzar el enfoque valórico de la organización gestionando una cultura alineada con el propósito de reinserción laboral, las competencias técnicas para realizar el trabajo de las personas reinsertadas, así como la capacidad de las organizaciones de ofrecer acompañamiento en el desarrollo psicosocial.

Para lograr analizar la problemática presentada fue relevante el marco teórico ofrecido por el campo del comportamiento organizacional y de la perspectiva del análisis crítico que permitieron sentar las bases del proyecto y lograr reconocer elementos de implicancia para el estudio. Además, a través del desarrollo de competencias durante el programa de magíster y el proyecto de grado, se logró realizar un análisis cualitativo que permitió reconocer los diversos fenómenos y antecedentes que incidían en el proceso de reinserción laboral y cómo la cultura organizacional es un elemento que influye en el comportamiento de las personas con antecedentes penales y en la disminución de las tasas de reincidencia.

El proyecto me ha otorgado competencias para realizar diagnósticos de problemas asociados a lo laboral y social, debido que el aprendizaje obtenido a través de la investigación realizada es de interés para las organizaciones que deseen realizar un

impacto positivo en una comunidad que cada vez está más interesada en la historia de las organizaciones y de los productos que ofrecen. Siendo capaz, a través de la metodología implementada, de desarrollar competencias de análisis crítico y de comunicación efectiva para lograr comprender los antecedentes de la problemática abordada y cómo generar propuestas que puedan vincular a entes estatales como privados. Lo anterior, posicionando como una profesional más integral y con mayores conocimientos en el ámbito de cultura organizacional y RSE.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Azócar, R., Leyton, J., Sanhueza, G. & Santibáñez, M. (2018). *El trabajo de las personas privadas de libertad en Chile: hacia la (re)inserción social y laboral* (ISSN 0718-9745, N°104). Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Políticas Públicas UC.
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, 226, 73-91.
- Bermúdez, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), 117 – 142.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México D. F. Cengage Learning.
- Brown, C. (2011). Vocational psychology and ex-offenders' reintegration: A call for action. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 333-342.
- CEOE-CEPYME Cantabria (2011). *Responsabilidad social corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión sociolaboral*. Cantabria, Chile: Gobiernos de Cantabria.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill.
- Comunidad Organizaciones Solidarias (2020). *Proyecto Juntos por la Reinserción presenta nuevo modelo de trabajo, con foco en el vínculo*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2022, de: <https://comunidad-org.cl/proyecto-juntos-por-la-reinsercion-presenta-nuevo-modelo-de-trabajo-con-foco-en-el-vinculo/>

- Coria, A. L., Valderrama, A. L., Neme, O. & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: Cambio organizacional y liderazgo. *Revista Gestión y estrategia*, 49, 44-62.
- Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*, 13(1), 68-87.
- Díaz, N. (2013). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*, 9(16), 121-131.
- Dick, B. (2002). Postgraduate programs using action research. *The learning organization*, 9, 159-170.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Editorial Harper.
- Fabra, N., Gómez, M., & Homs, O. (2016). La inserción laboral de los y las expresos. Una mirada desde la complejidad. *Revista de Educación Social*, 23, 100-117.
- Fullana, J., Pallisera, M., & Vila, M. (2003). La investigación sobre los procesos de integración laboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios. Un estudio de casos cualitativo. *Revista de Investigación Educativa*, 21(2), 305-321.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163 – 174.
- García, M. J. (2017). La colaboración público -privada: capacidades públicas para la gestión del modelo desarrollado por el servicio público de empleo estatal y las agencias privadas de colocación. *Cuaderno de Gobierno y Administración Pública*, 4(2), 135.
- Gendarmería de Chile. (2022). *Empleabilidad*. Recuperado el 31 de mayo del 2022, de: <https://www.gendarmeria.gob.cl/empleabilidad.html>

- Gómez, C., & Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 115, 111-140.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-123.
- Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. *Signo y pensamiento*, 51, 161-167.
- Karnani, A. (2007). Opciones controversiales: Cómo convertir el desacuerdo en mejores decisiones estratégicas. *Harvard Business Review*, 2 – 9.
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de cultura económica.
- Larrauri, E., & Jacobs, J. (2011). Reinserción laboral y antecedentes penales. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 13(9), 1-25.
- Marchant, L., & Del Río, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53 – 70.
- Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes Regionales de ONG de América Latina y el Caribe. (2014). *Abriéndose a realidades invisibilizadas*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2022, de: <https://mesadearticulacion.org/columna/abriendonos-realidades-invisibilizadas/>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017). *Ministro Barraza participa en el II Encuentro del Comité Asesor para la reinserción Social*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022, de: <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/noticias/ministro-barraza-participa-en-el-ii-encuentro-del-comite-asesor-para-la-reinsercion-social>

- Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*. Santiago, Chile. Autor, División de Estudios.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2017). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos presenta primera Política Pública de Reinserción Social a nivel nacional*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2022, de: <https://www.reinsercionsocial.gob.cl/ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos-presenta-primera-politica-publica-de-reinsercion-social-a-nivel-nacional/#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20P%C3%BAblica%20de%20Reinserci%C3%B3n.sistema%20penitenciario%20de%20herramientas%20adecuadas.>
- Mitroff, I., & Pearson, C. (2002). Capítulo 1: Analizar las crisis. *Cómo gestionar una crisis* (pp. 19 – 41). Gestión2000.com
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153 – 188.
- Oliva, I., Molina, M., Ramos, P. & Urbina, C. (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Una mirada integral. *Revista Economía & Administración*, 105, 42-47.
- González, L. (1993). Nuevas relaciones entre educación, trabajo y empleo en la década de los 90. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes*. Recuperado en 25 de mayo de 2022, de: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de cultura económica.

- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2002). Socialization and trust in work groups. *Group processes & intergroup relations*, 5(3), 185 – 201.
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153 – 188.
- Real Academia Española. (s.f.). Reinsertar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 11 de abril de 2022, de:
<https://dle.rae.es/reinsertar>
- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 75, 128-151.
- Sánchez, M. & Piñol, D. (2015). *Condiciones de vida en los centros de privación de libertad en Chile*. Santiago Chile: Universidad de Chile, Instituto de Asuntos Públicos.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tonon, G. (2009). La entrevista semi – estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (Comp.)*, 46, 47 – 202.
- Uggen, C., & Staff, J. (2001). Work as a turning point for criminal offenders. *Corrections management quarterly*, 5(4), 1-16.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 162-186.

XI. ANEXOS

ANEXO 1: Pauta Entrevista Inicial

Entrevista Semi – Estructurada: Inicial

El objetivo de esta entrevista es poder profundizar en la temática de reinserción laboral a través de dos entrevistas a emprendedores. Lo anterior, con la finalidad de poder reconocer si la hipótesis inicial con respecto a la cultura organizacional como factor de éxito en la reinserción es factible.

Guion de Entrevista

Introducción:

Buenos días/tardes, me presento, soy Valentina Campodónico, estudiante del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile. Como le comenté por correo, la finalidad de esta reunión es poder profundizar en la temática de reinserción laboral con el objetivo de que sirva como base de mi proyecto de grado.

En primer lugar, me gustaría agradecerle por la disposición de juntarse para poder hablar de la temática. En segundo lugar, me gustaría saber si es posible tener su consentimiento para grabar la reunión, ya que de esta manera le puedo prestar más atención. Además, la información hablada solamente se utilizará con fines académicos. Muchas gracias.

Desarrollo:

1. Pregunta Gatillante: ¿Me podría comentar sobre su emprendimiento?

La primera pregunta tiene como objetivo reconocer el emprendimiento, es decir, las razones de su origen, misión, visión, valores, objetivo y segmento objetivo.

En caso de no comentar alguna de estas respuestas se utilizarán algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el origen de su emprendimiento?
- ¿Cuál es su estrategia organizacional?
- ¿Cuál es su visión y misión?

- ¿Cuáles son sus valores?

Es posible que en esta misma pregunta puedan comentar sobre cómo se dio inicio al proceso de reinserción laboral. En ese caso, se utilizarán las preguntas de aquella sección para profundizar.

2. Pregunta Gatillante: ¿En qué momento se dio inicio con el proceso de reinserción laboral/Oportunidad laboral dentro de las cárceles?

La segunda pregunta tiene el objetivo de asimilar en qué parte del emprendimiento se dio inicio al proceso de reinserción.

Preguntas en caso de no comentar:

- ¿Cómo ha sido el proceso?
- ¿Existió algún hito relevante que diera inicio al ideal de integrar el proceso de reinserción laboral?

3. Pregunta Gatillante: ¿Qué factores de éxito cree que permitieron la correcta implementación del proceso?

Esta pregunta tiene como objetivo el poder reconocer factores de éxito que son relevantes por el emprendedor/fundador para la correcta implementación.

- ¿Qué factores externos a usted son relevantes para el proceso?
- ¿Qué factores internos de su organización son relevantes para el proceso?

En caso de no hacer mención a algún elemento de cultura:

- ¿Cree que la propia cultura fundadora tiene implicancia en el éxito del proceso?
- ¿Cómo se logra ver reflejado?

4. Pregunta Gatillante: ¿Es posible que otros tipos de organización puedan integrar el proceso de reinserción laboral como una práctica beneficiosa a nivel individual y organizacional?

La última pregunta tiene el objetivo de conocer si existen otro tipo de organizaciones que tengan valores y/o modelos similares de trabajo dentro de la cárcel y que puedan integrar el proceso.

Preguntas para profundizar:

- ¿Existen otras organizaciones que lo estén realizando el proceso con una función distinta a la de ustedes?
- ¿Se podría replicar el modelo a otras organizaciones que no sean consideradas emprendimientos sociales?

Conclusión:

Para finalizar la reunión le quería agradecer por el tiempo otorgado para contestar las preguntas y aclarar dudas, será de mucha utilidad toda la información dada. ¿Le gustaría agregar algo más?

Se agradece mucho el aporte realizado. Sigamos en contacto. Muchos saludos.

ANEXO 2: Pauta Entrevista Modificada

Entrevista Semi – Estructurada: Modificada

El objetivo de esta entrevista es poder profundizar en la temática de reinserción laboral y cultura a través de tres entrevistas a emprendedores. Lo anterior, basándose en la información inicial obtenida en la primera entrevista y el marco teórico utilizado en el proyecto de grado.

Guion de Entrevista

Introducción:

Buenos días/tardes, me presento, soy Valentina Campodónico, estudiante del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica organizacional de la Universidad de Chile. Como le comenté por correo, la finalidad de esta reunión es poder profundizar en la temática de reinserción laboral y cultura como base de mi proyecto de grado.

En primer lugar, me gustaría agradecerle por la disposición de juntarse para poder hablar de la temática. En segundo lugar, me gustaría saber si es posible tener su consentimiento para grabar la reunión, ya que de esta manera le puedo prestar más atención. Además, la información hablada solamente se utilizará con fines académicos. Muchas gracias.

Desarrollo:

5. Pregunta Gatillante: ¿Me podría comentar sobre su emprendimiento?

La primera pregunta tiene como objetivo reconocer el emprendimiento, es decir, las razones de su origen, misión, visión, valores, objetivo y segmento objetivo.

En caso de no comentar alguna de estas respuestas se utilizarán algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el origen de su emprendimiento?
- ¿Cuál es su estrategia organizacional?
- ¿Cuál es su visión y misión?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cantidad de personas que trabajan? ¿Son personas privadas de libertad o ex penitenciarios?

Es posible que en esta misma pregunta puedan comentar sobre cómo se dio inicio al proceso de reinserción laboral. En ese caso, se utilizarán las preguntas de aquella sección para profundizar.

6. Pregunta Gatillante: ¿En qué momento se dio inicio con el proceso de reinserción laboral/Oportunidad laboral dentro de las cárceles/ a postpenitenciarios/as?

La segunda pregunta tiene el objetivo de asimilar en qué parte del emprendimiento se dio inicio al proceso de reinserción.

Preguntas en caso de no comentar:

- ¿Cómo ha sido el proceso?
- ¿Existió algún hito relevante que diera inicio al ideal de integrar el proceso de reinserción laboral?
- ¿Existió algún hito relevante que propiciara el proceso de reinserción laboral por parte del fundador?
- ¿Cuál fue el principal motivador para optar a la reinserción laboral?

7. Pregunta Gatillante: ¿Qué factores cree que permitieron facilitar la implementación del proceso de reinserción laboral?

Esta pregunta tiene como objetivo el poder reconocer factores de éxito que son relevantes por el emprendedor/fundador para la correcta implementación.

- ¿Qué factores externos a usted son relevantes para el proceso?
- ¿Qué factores internos de su organización son relevantes para el proceso?

En caso de no mencionar algún elemento de cultura:

- ¿Cree que la propia filosofía como fundador tiene implicancia en el éxito del proceso?
- ¿Cómo se logra ver reflejado?

8. Pregunta Gatillante: ¿Cómo la cultura emprendedora u organizacional cumple un rol influenciador para la implementación del proceso de reinserción laboral?

El objetivo de la pregunta es poder establecer los mecanismos utilizados para establecer elementos relevantes de la cultura que pueden influenciar en el correcto proceso de reinserción.

Preguntas para profundizar:

- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional (Artefactos, valores y supuestos básicos) son posibles influenciadores del proceso de reinserción laboral?
- ¿Qué implicancia tiene el fundador para facilitar el proceso de reinserción laboral?
- ¿Cómo se logra desarrollar una cultura que facilite el proceso de reinserción laboral?
- ¿Cómo la cultura logra que se adapte el proceso tanto externa como internamente?

9. Pregunta Gatillante: ¿Es posible que otros tipos de organización puedan integrar el proceso de reinserción laboral como una práctica beneficiosa a nivel individual y organizacional?

La última pregunta tiene el objetivo de conocer si existen otro tipo de organizaciones que tengan valores y/o modelos similares de trabajo dentro de la cárcel y que puedan integrar el proceso.

Preguntas para profundizar:

- ¿Existen otras organizaciones que lo estén realizando el proceso con una función distinta a la de ustedes?
- ¿Cuáles podrían ser los factores de éxito de estas organizaciones en la implementación del proceso?
- ¿Se podría replicar el modelo a otras organizaciones que no sean consideradas emprendimientos sociales?
- ¿Este proceso integrado a organizaciones podría considerarse dentro de la relevancia de la Responsabilidad social empresarial de las empresas?

Conclusión:

Para finalizar la reunión le quería agradecer por el tiempo otorgado para contestar las preguntas y aclarar dudas, será de mucha utilidad toda la información dada. ¿Le gustaría agregar algo más?

Se agradece mucho el aporte realizado. Sigamos en contacto. Muchos saludos.

ANEXO 3: Pauta Entrevista para Triangulación

El objetivo de esta entrevista es poder realizar una triangulación con respecto a la información previamente obtenida de las entrevistas a emprendedores.

Guion de Entrevista

Introducción:

Buenos días/tardes, me presento, soy Valentina Campodónico, estudiante del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica organizacional de la Universidad de Chile. Como le comenté por correo, la finalidad de esta reunión es poder profundizar en la temática de reinserción laboral y cultura como base de mi proyecto de grado. Además, de poder identificar y validar información previamente obtenida.

En primer lugar, me gustaría agradecerle por la disposición de juntarse para poder hablar de la temática. En segundo lugar, me gustaría saber si es posible tener su consentimiento para grabar la reunión, ya que de esta manera le puedo prestar más atención. Además, la información hablada solamente se utilizará con fines académicos. Muchas gracias.

Desarrollo:

1. Pregunta Gatillante: ¿Me podría comentar sobre el tipo de empresa que trabajan con ustedes?

Esta pregunta tiene como objetivo el poder reconocer el tipo de organizaciones que se contacta con la fundación con el fin de implementar este proceso dentro de su organización.

En caso de no comentar alguna de estas respuestas se utilizarán algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tamaño tienen las empresas?
- ¿En qué rubro se encuentran?
- ¿Qué propósito tienen?

2. Pregunta Gatillante: ¿Cuál es la motivación que tienen estas organizaciones al querer incluir este proceso en su organización?

La segunda pregunta tiene el objetivo el poder conocer aquellos factores que motivan la implementación de un proceso de reinserción laboral en las empresas.

Preguntas en caso de no comentar:

- ¿Las empresas se acercan a ustedes o ustedes las buscan?

3. Pregunta Gatillante: ¿Qué factores inciden en el éxito del proceso de reinserción laboral?

Esta pregunta tiene como objetivo el poder reconocer los factores que maneja la fundación que inciden en la factibilidad de la implementación.

- ¿Qué factores individuales de la persona influye en el éxito de su reinserción laboral?
- ¿Qué factores externos a la organización pueden observar?
- ¿Qué factores internos de la organización inciden en el proceso?

En caso de no mencionar algún elemento de cultura se pasa a la siguiente pregunta gatillante.

4. Pregunta Gatillante: ¿Cómo la cultura organizacional cumple un rol influenciador para la implementación del proceso de reinserción laboral?

El objetivo de la pregunta es verificar que elementos de la cultura inciden en la implementación del proceso.

Preguntas para profundizar:

- ¿Qué aspectos de la cultura organizacional (Artefactos, valores y supuestos básicos) son posibles influenciadores del proceso de reinserción laboral?
- ¿Qué implicancia tiene el fundador para facilitar el proceso de reinserción laboral?

Conclusión:

Para finalizar la entrevista le quería agradecer por su tiempo y por aclarar dudas, será de mucha utilidad toda la información dada. ¿Le gustaría agregar algo más?

Se agradece mucho el aporte realizado. Sigamos en contacto. Muchos saludos.