

Servicios a la Comunidad de Sordos de San Diego (DCS) Sanación de la Organización
Informe revisado para la comunidad, los clientes, el personal y la junta directiva - 15 de Octubre de 2021

Prefacio

DCS inició un proceso de sanación organizacional en 2020 que ha continuado hasta 2021. A fines de 2020, DCS consideró que necesita hacer un mayor esfuerzo en el proceso de sanación de la organización con el apoyo de la comunidad para la búsqueda y contratación de un Director Ejecutivo. DCS estableció el contacto con Innivee Strategies, Inc. para que le proporcionará servicios de consultoría con el fin de lograr ambos resultados, que consiste en conllevar la sanación de la organización y apoyar en el proceso de contratación del nuevo Director Ejecutivo.

La sanación organizativa implica evaluar abiertamente los daños que fueron causados por la organización y llevar a cabo la orientación para remediar las relaciones interpersonales, las prácticas, las políticas y las estructuras con la esperanza de que la organización sea más compasiva, resistente y unida en el futuro. Brandon "BL" Williams [él/su, hombre negro y sordo] y Liam Esposito [él/su, hombre blanco y sordo trans] se incorporaron al proyecto para proporcionar apoyo y facilitación en la sanación de la organización.

Se establecieron sesiones de escucha separadas vía Zoom para los miembros de la comunidad, los clientes del personal de BIPOC, el personal, el director adjunto/el director ejecutivo en funciones y el director de recursos humanos, así como la junta directiva. Se hizo la convocatoria abierta a la comunidad en general. La asistencia de los miembros de la comunidad a las sesiones de Zoom osciló entre 5 y 25 personas. La mayoría de las sesiones se hicieron dos veces con cada grupo para que los individuos tuvieran tiempo suficiente para asimilar y analizar los temas de conversación y finalmente exponer sus experiencias y puntos de vista. Algunas personas no pudieron participar en la primera sesión, pero sí en la segunda. Hemos recibido varias reflexiones de los participantes por correos electrónicos

Estas conversaciones, realizadas en grupo y de forma individual, fueron una oportunidad para que la comunidad de DCS puedan compartir algunos de sus sentimientos, opiniones y perspectivas personales sobre los retos de la organización. El enfoque del consultor en la facilitación de grupos y las sesiones de monitoreo y acompañamiento fue natural. Comenzaron con presentaciones y una declaración de propósitos, y luego se llevó a cabo que el diálogo se desarrollará en la dirección de forma natural por el grupo. La gente compartió sus experiencias donde manifestó la pérdida de la confianza y más personas se sintieron defraudadas. Expresaron sus opiniones sobre situaciones en las que creían que la comunicación había fallado, y lo que harían de forma diferente si pudieran repetirse.

Innivee Strategies emitió un informe de sanación organizativa el 25 de junio de 2021. El informe pretende documentar los siguientes pasos a realizar. Nos damos cuenta de que sin el contexto adecuado, la información en el informe original enmarca de manera inadvertida el proceso de sanación organizativa como un proyecto de investigación. La información del reporte original se basó en la información compartida con los facilitadores de la sanación organizativa. No se trata de presentarla como un hecho. Los temas señalados y los pasos de sanación que se describen a continuación y en el informe original se basan en las experiencias, percepciones y suposiciones que han experimentado el DCS y sus participantes. El objetivo de Innivee Strategies era proporcionar a DCS un entendimiento del estado de la situación actual, y lo que DCS puede considerar para impulsar su comunidad y su organización hacia el progreso. El informe proporciona a la junta directiva la información que necesita para tomar las medidas necesarias y llegar la comunicación hacia la comunidad.

Esperamos que este informe sea una oportunidad para que el DCS y sus miembros reflexionen sobre las discusiones que tuvieron lugar durante las sesiones de atención y escucha, y que sirva de guía para la creación de un mejor camino en el futuro. Aún queda mucho por trabajar y llevar a cabo la sanación, a lo largo de las sesiones para la sanación de la organización revelan que DCS es sin duda una parte muy necesaria y valiosa para la comunidad de San Diego. Queremos manifestar nuestro agradecimiento a la junta directiva de DCS, al personal y a la comunidad de San Diego por confiar en nuestra empresa con propicia información, experiencias, aprendizajes con lecciones y sobre todo la esperanza en el futuro con el resultado del reporte obtenido.

Temas y Pasos para la Sanación

A continuación se presentan los temas comunes de las sesiones de atención y escucha, y los pasos para la sanación como punto de partida para que el DCS considere la posibilidad de aplicar en la transformación de la cultura y las condiciones de la organización. No son minuciosos, pero son imprescindibles para el proceso a realizar:

Temas	Pasos para la Sanación
<p>Responsabilidad:</p> <p>La confianza entre el DCS y sus diversos componentes se ha visto erosionada.</p>	<p>La construcción de la confianza comienza con un reconocimiento de las carencias de liderazgo aunado a otros problemas que tiene hasta la fecha, con un compromiso de rendición de cuentas que se refuerza con la acción y la comunicación. Este es un proceso continuo ya que el camino también es un proceso continuo. El camino será en el que se den pasos adelante pero hay veces que se den pasos hacia atrás. Esta coherencia en la comunicación y la rendición de cuentas será necesaria para que la organización</p>

	<p>demuestre su compromiso en reconocer y atender los problemas que surgen en la comunidad, el personal, los clientes, los colaboradores y los participantes.</p>
<p>Comunicación, Justicia Lingüística y Accesibilidad:</p> <p>Los miembros de la comunidad y el personal indican que hay una falta de comunicación coherente y clara comunicación por parte del DCS.</p> <p>Los miembros de la comunidad también han expresado preocupación por el hecho de que la mayoría de las comunicaciones de DCS están en inglés y por lo tanto no son totalmente accesibles para todas las comunidades a las que prestan sus servicios. También han manifestado la importancia de que DCS cuente con el aumento de contrataciones de intérpretes trilingües y BIPOC.</p>	<p>Mejorar las relaciones entre los que convengan la Junta Directiva, el Equipo Ejecutivo, el Equipo Administrativo y el personal de DCS, así como a toda la comunidad de San Diego que es esencial para el éxito de DCS. Uno de los pasos clave para lograr este objetivo es la comunicación frecuente, periódica y transparente. Los grupos de interés clave de DCS se acogen con la oportunidad de involucrar a la organización públicamente y poner a disposición la información para que DCS cuente con ello en caso de que continúe con el grupo de interés en la recopilación de retroalimentaciones y comentarios individuales y del grupo</p> <p>La comunidad sorda de San Diego está compuesta de diversos miembros que se comunican en lenguas entre las que se incluyen, pero que no se limiten a Lengua de Señas Mexicana (LSM), a la Lengua de Señas Americano (ASL), el español (escrito) y el inglés (escrito). Establecer las expectativas de acceso con las lenguas que proveen DCS pueden lograr una comunidad diversa y unida con usuarios de diferentes lenguas. Una vez que estas expectativas de acceso al idioma sean adquiridas y aceptadas, por ende las emisiones de comunicaciones y entre los contenidos tales como los anuncios, los informes, los programas, los servicios, etc., se verán reflejados en los valores de la organización.</p>
<p>Equidad Racial e Inclusión:</p> <p>DCS es un lugar donde los líderes y el personal son culpables de perpetuar la opresión, la violencia y el daño</p>	<p>Sucede cuando los miembros blancos del personal se echan la culpa a otros tratándose de los comentarios racistas y se guardan silencio que la hace perpetuar la supremacía blanca, por lo tanto DCS se</p>

<p>especialmente en los empleados negros, los mestizos, las indígenas y los asiáticos.</p>	<p>encaminará hacia la responsabilidad colectiva para lograr alcanzar la equidad.</p> <p>Un auditor externo de la equidad puede identificar asuntos sobre los que actuar procediendo a la revisión de equidad y hacer un examen con respecto a la equidad en la gestión, las funciones, la cultura, los programas, los recursos humanos, la accesibilidad, la compensación, y entre otras disparidades relacionados a la raza, el género y sordera/oyente.</p> <p>A través de este proceso, el DCS puede seguir un enfoque de equidad, que incluye al enfoque de equidad racial. Esto permitirá la visibilidad al momento de identificar retos y oportunidades. Los líderes y el personal pueden seguir acciones concretas para garantizar resultados más equitativos para todas las personas y las comunidades.</p> <p>Un elemento importante para seguir el proceso de sanación es contar con los servicios de salud mental, idealmente alguien de BIPOC que tenga perfil con experiencia en Poder, Privilegio, Opresión (PPO) que ofrezca apoyo y asesoramiento para los empleados de DCS de forma continua.</p>
<p>Liderazgo y Cultura:</p> <p>El personal BIPOC manifestó que en el pasado no se sintió en confianza ni seguridad en expresar y compartir sus inquietudes con la junta directiva y el equipo ejecutivo. También algunos del BIPOC han manifestado que se sienten poco apreciados y devaluados cuando los empleados blancos reciben más reconocimiento y felicitaciones en comparación con ellos.</p>	<p>Construir una cultura de organización en la que todos los empleados incluyendo a los del BIPOC y el resto del grupo que fueron marginados se sientan valorados y apreciados pues ese es un paso clave para el camino de la sanación. La junta directiva y el equipo ejecutivo deben tomar la disposición para trabajar en la práctica con el fin de recuperar la confianza. Las iniciativas proactivas son necesarias para permitirles dar voz a las personas de BIPOC y que se sientan seguras y valoradas y a la vez puedan compartir sus perspectivas y contribuciones que hace mejor la organización.</p>

<p>Desde hace tiempo ha habido una desconexión entre la junta directiva y el personal afectando en todos los niveles, dando lugar a problemas de comunicación y desconfianza.</p>	<p>El espíritu de equidad y respeto entre los miembros del personal puede cultivarse a través del reconocimiento y compensación de su trabajo de manera equitativa e inclusiva. La cultura de la organización podría reforzarse con el desarrollo de valores concernientes a la organización que expresen claramente las creencias y los principios que actúan en la conducta de todos los individuos correspondientes a la organización.</p> <p>Las conexiones surgen a través del compromiso y una mayor participación en los procesos para la toma de decisiones. Un ejemplo del tal paso que puede darse es elegir a intermediarios parte del personal (idealmente, un BIPOC y un blanco) como medio efectivo y transparente para mejorar la comunicación entre la junta directiva y el personal. Otro ejemplo, es fomentar e involucrar en la participación de forma activa al Consejo Consultivo de Servicios para Sordos (DSAC) y al Comité Consultivo de Colaboración (CAC) en roles con fines de incrementar el valor del grupo y la participación del grupo dentro de la organización.</p> <p>La formación constante es un requisito en el trayecto para asumir la responsabilidad. Los mecanismos que se apoyan en la formación facilitarán la implementación del programa. Si son comunicados abiertamente las lecciones aprendidas en la formación tanto como sus consecuencias se fortalecerá el compromiso y la responsabilidad.</p>
<p>Recursos Humanos y Contratación:</p> <p>Hay una gran desconfianza e incertidumbre en cuanto a la gestión de los recursos humanos de DCS, particularmente en los solicitantes y empleados de BIPOC.</p>	<p>Las prácticas de contratación y los procesos de RH pueden influir en la trayectoria de la organización y como se vean reflejados los valores. Puede dar como resultado la repercusión en la moral del personal y en la reclutación y la permanencia del personal dentro del DCS. Existe un significativo número de perspectivas y opiniones</p>

	<p>relacionadas a los RH de DCS. Hasta este momento las prácticas, las operaciones y los procesos de RH requieren ser revisados y divulgados, y por ende debe modificarse para estar al día e incorporar a las perspectivas de la equidad. Los pasos a seguir para la sanación requieren llevarse a cabo con discusiones y decisiones que conduzcan a una mayor supervisión de R.H. que debe asumir la junta directiva en colaboración y en apoyo al nuevo Director Ejecutivo.</p>
--	--

Conclusión

En el proceso de sanación de la organización, el DCS ha manifestado su compromiso de subsanar los daños existentes y la confianza deteriorada dentro de la organización y la comunidad. Para subsanar realmente estos agravios y restaurar la confianza, será necesario encarar, solucionar y comunicar estas condiciones y situaciones que están desafiando la organización y la comunidad en forma continua y proactiva. La organización no podrá llevar a cabo todos los pasos y cada una de las siguientes medidas de sanación enumeradas anteriormente, ya que puede deberse a cuestiones de tiempo, falta de recursos o que haya otras prioridades. Sin embargo, el DCS está en momento oportuno y reconoce que se necesita trabajar activamente y mantenerse informado de forma abierta acerca de los retos o incidentes que puedan surgir en el futuro.

Hasta el día de hoy Innivee Strategies apoya en el proceso de búsqueda de ejecutivos. Se ha diseñado este proceso en el que involucran diversas partes interesadas (comunidad, clientes, equipo ejecutivo, personal, DSAC y la junta directiva) y las perspectivas con los criterios y las aptitudes que se requieren en un nuevo Director Ejecutivo. Es importante mantener procesos abiertos, transparentes y colectivos para que la totalidad de los participantes puedan emitir la misma voz en la toma de decisiones, y eso es fundamental para restaurar y reconstruir la confianza y la credibilidad en la comunidad Sorda de San Diego y DCS.

“Tienes que actuar como si fuera posible transformar de forma radical el mundo. Y tienes que hacerlo todo el tiempo.”

Angela Davis

Información / Recursos Adicionales

White Supremacy Culture (Tema Okun, 2021)

Organizational Healing (Sonnentag, Niessen, & Neff, 2012)

