

**capacitación a distancia en gestión  
de organizaciones comunitarias**

# **la organización comunitaria**

---

**Desarrollo  
y cambio organizacional.**

**La organización flexible.**

**Autor:  
SClaudio Giomi**

**8**

# Contenido

- **Introducción**
- **Esquema conceptual general**

1. Organización: estructura y proceso.
  - 1.1. Concepto y dimensiones de la organización.
  - 1.2. Ciclos y fases de una organización.
  - 1.3. Proceso de Evolución. Fases de desarrollo.
2. Sistema Organizacional.
  - 2.1. La organización: Subsistemas de una organización.
  - 2.2. Las organizaciones como sistemas cerrados y abiertos.
  - 2.3. Límites y entorno en la organización.
  - 2.4. La organización y su contexto de acción.
  - 2.5. La organización: un sistema socio-técnico estructurado.
  - 2.6. Resumen del capítulo.
3. Desarrollo y cambio Organizacional.
  - 3.1. Cambio organizacional.
  - 3.2. ¿Cómo surgen los cambios?
  - 3.3. ¿Cuándo es necesario el cambio?
  - 3.4. El aspecto económico del cambio.
  - 3.5. El proceso de cambio organizacional.
  - 3.6. Fases del cambio organizacional.
  - 3.7. La administración del cambio organizacional.
4. Actividades de síntesis.  
  
Actividades de Síntesis.  
Glosario.  
Bibliografía.

# Introducción

Quienes participamos de Organizaciones comunitarias (OC's) sabemos que formamos parte de entidades que, sin duda, son diferentes entre sí, tienen distintos objetivos, trabajan con poblaciones particulares, tienen más o menos años de trabajo en distintas experiencias, etc., pero seguramente, tienen también muchos elementos en común.

En este programa se han recuperado y analizado elementos tales como: **"las características y funcionamiento de una organización, sus procesos y sus cambios"**.

Los temas que trabajaremos en este Módulo intentan ser una síntesis y recuperación de los distintos elementos que paso a paso se han desarrollado.

Se resumen aquí las principales dimensiones a considerar. En una propuesta apropiada de desarrollo organizacional. Se ha puesto especial atención a los cambios organizacionales a implementar, para optimizar y mejorar el funcionamiento de nuestras organizaciones comunitarias.

- ✓ En este Módulo veremos ¿Qué desarrollo y cambios Organizacionales convienen a nuestras entidades?. Nos introduciremos en el manejo de los conceptos que requieren las Organizaciones para:
- ✓ Comprender las características que definen una Organización Comunitaria (OC), sus elementos y su constitución como un sistema que tiene una estructura y una dinámica, inserta en un proceso social determinado.
- ✓ Reflexionar a partir de los elementos teóricos prácticos brindados por la teoría de sistemas acerca de las características, estructura y procesos que tiene su Organización Comunitaria.

Finalmente, y tomando como base ese diagnóstico, tener en cuenta las características del contexto en que se encuentra la organización, para concluir analizando la necesidad, condiciones y posibilidad de cambio de la Organización.

Hoy estamos viviendo transformaciones profundas en todos los ámbitos de la estructura social, económica y política; se han producido cambios significativos en el Estado y en la forma en que éste se relaciona con todos los integrantes de la sociedad y sus Organizaciones.

Las demandas y respuestas que exige la sociedad indican que se deben promover Organizaciones Sociales creativas y flexibles, capaces de adaptarse a esta sociedad turbulenta.

Las funciones directivas clásicas: **planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar** no son suficientes para manejarse en las actuales condiciones de cambio.

Este programa de capacitación aportará las herramientas para que las Organizaciones puedan construir un modelo de gestión organizacional con mayor grado de profesionalización.

# Organización: Estructura y procesos

Capítulo

**1**

# 1.1. CONCEPTO Y DIMENSIONES DE UNA ORGANIZACIÓN

Como se señala en la introducción, en este capítulo se trabajarán las características y el funcionamiento de una organización.

Para el desarrollo de los conceptos enunciados, en primer lugar se hará referencia a la organización en tanto estructura. Se analizarán las dimensiones de la organización, es decir aquellos elementos que la caracterizan.

Luego veremos los ciclos y fases de la organización y el proceso organizacional; se verán aquellos momentos por los que atraviesa toda organización en su desarrollo.

Estos temas prepararán al lector para la comprensión de los capítulos siguientes:

- ✓ **Sistema organizacional.**
- ✓ **Desarrollo y cambio organizacional.**

Para desarrollar este capítulo se han utilizado y reelaborado conceptos de los siguientes autores:

Psicología social de las organizaciones, L. Svarztein.

Análisis organizacional y empresa unipersonal, Aldo Shiemenson.

Modelos para cambios en la organización, Larry E. Greiner.

Perspectivas, posibilidades y dificultades de los MyPEs, en el marco de la integración de los mercados, de Reartes, Romero, Almirón, Giomi.

## ACTIVIDAD 1

**Trate de explicar con sus propias palabras qué es una Organización Comunitaria.**

**Pensando en su propia entidad, haga un listado de los elementos que para Ud. caracterizan a su organización.**

**Puede utilizar para ello la técnica "Lluvia o tormenta de ideas", escribiendo en un papel todas las ideas que se le ocurran sobre el tema propuesto, en un principio como salgan, incluso repetidas, para luego ordenarlas de acuerdo a su propio criterio.**

A continuación analizaremos la definición de organización que propone Aldo Shiemenson:

"la organización constituye un sistema sociotécnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido.

Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de

mutua determinación".

¿Cuáles son los elementos centrales de este concepto?

- **La organización es un sistema socio-técnico integrado.**
- **Constituida para la realización de un proyecto concreto.**

**Tendiente a:**

- **La satisfacción de necesidades de sus miembros.**
- **La satisfacción de necesidades de una población o audiencia externa. Inserta en un contexto socio-económico particular.**

Cada uno de estos elementos serán tratados más adelante; para ello utilizaremos el "**enfoque de sistemas**".

Este concepto será retomado durante todo el capítulo. Par facilitar su comprensión trabajaremos los elementos que están presentes en toda organización y que son importantes para comprender su estructura, elementos que llamaremos "**Dimensiones**".

## **DIMENSIONES DE UNA ORGANIZACIÓN:**

Una dimensión es una forma de describir algo. En este caso ese algo es la Organización Comunitaria. Una dimensión nos permite describir cómo está formada, qué hace, qué elementos la componen y cómo se relacionan estos elementos entre sí.

Las dimensiones que se utilizarán para describir las Organizaciones comunitarias (OC's) son:

### **DIMENSIONES:**

- 1- EL PROYECTO INSTITUCIONAL.**
- 2- SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
- 3- LA INTEGRACIÓN PSICO-SOCIAL**
- 4- CONDICIONES INTERNAS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN**
- 5- EL SISTEMA POLITICO**
- 6- EL CONTEXTO**

**El proyecto institucional**

Un proyecto institucional es la idea que la organización quiere llevar adelante y que se concreta en un plan de acción.

Como ya vimos en planificación operativa el plan de acción institucional es un conjunto organizado de pasos para alcanzar los fines que se propone la organización.

Para que un proyecto institucional pueda ser puesto en práctica es necesario formular:

- 1- OBJETIVOS**
- 2- METAS**
- 3- PROGRAMAS**
- 4- TACTICAS**
- 5- TECNICAS**

Todo lo referido a qué es un proyecto, cómo se formula, etc., fue tratado en profundidad y con detalle en los módulos referidos a Planificación Estratégica (N° 2) y Planificación Operativa (N° 3).

A los fines de describir la organización, interesa aquí analizar cuál es su proyecto, quiénes y cómo lo formulan, y en qué medida responde o no a la realidad de la Organización y de sus destinatarios.

Si el proyecto y las políticas son elaboradas por todos los miembros de la Organización Comunitaria, se promueve el compromiso y la identificación de los miembros con dicho proyecto y política institucional. Ello ayuda a que crezca una sensación de bienestar y de pertenencia a la organización.

Al elaborar el proyecto institucional se debe tener en cuenta que:

- Responda a necesidades concretas del usuario final.
- Sea coherente entre lo que se propone y lo que puede alcanzar.
- Tenga en cuenta la realidad de la organización y la realidad en que está inserta la organización.
- Sea entendido y compartido por todos los miembros de la organización involucrados en concretar dicho proyecto institucional.



## La Estructura organizativa

Cuando el **proyecto de la organización** está definido corresponde que sea asignado a personas con responsabilidades distintas dentro de la organización. Esto implica que distintas personas -concretas, de carne y hueso- sean asignadas para diversas funciones, los roles que la institución o proyecto institucional requieran.

Se utiliza habitualmente la palabra estructura para designar la manera en que las distintas partes de un todo (en este caso la organización), están articuladas unas con otras (la Comisión directiva con los socios, con el área administrativa, con el área servicios).

Cada rol supone además diferentes **responsabilidades y derechos**.

Veamos ahora el concepto de **estructura organizativa**:

**La estructura organizativa es el sistema interrelacionado de roles oficialmente asignados, que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.**

Distintas personas tienen diversas responsabilidades, roles. Por ejemplo: el socio, el presidente, el administrativo, el técnico, etc.

Los roles se interrelacionan y complementan entre sí para tratar de alcanzar los objetivos de la organización (la realización del proyecto institucional).

El conjunto de roles, y la forma en que se interrelacionan, se dibuja en un **organigrama**.



Un organigrama es un gráfico que muestra la estructura orgánica de una institución, indicando las relaciones que hay entre las distintas partes de esa institución.

Supone la **distribución de funciones y responsabilidades**, que son asignadas según los roles correspondientes.

En estos casos suele hablarse de un "sistema de roles oficialmente asignados".

### **En el organigrama se Jerarquizan, distribuyen e interconectan los roles, de acuerdo a las funciones y responsabilidades.**

Para comprender la estructura de una organización es fundamental:

- ✓ Establecer claramente las responsabilidades.
- ✓ Definir precisa y explícitamente las relaciones de autoridad y dependencia (¿quién depende de quién?).
- ✓ Identificar cuáles son roles simétricos (personas que tienen igual jerarquía), y asimétricos (las personas de diferente jerarquía).

El análisis de los roles, de las funciones, responsabilidades y jerarquías existentes en una organización, permite prever cuáles serán las conductas de sus miembros. Así, pueden esperarse ciertas conductas según el rol que ejerzan las personas (por ejemplo, presidente, secretario, coordinador, delegado, etc.). También permite evaluar si la conducta efectiva de esas personas corresponde a lo que se espera de ella según su cargo o responsabilidad.

### **DISTINTOS TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS:**

E. Jaques, ante una situación determinada, considera cuatro tipos distintos de estructuras organizativas.

- a) **La formal y oficial: la que está dibujada en el organigrama.**
- b) **La presunta: la que los miembros de la organización perciben como real.**
- c) **La existente: la que efectivamente opera y que puede ser inferida a través del análisis.**
- d) **La requerida: la que los requisitos formales externos le exigen.**

✓ **a) La formal u oficial: la que está dibujada en el organigrama.**

Un ejemplo de estructura formal es la que figura en los Estatutos de la Organización Comunitaria. Allí suelen establecerse oficialmente distintos roles (presidente vicepresidente, secretario-prosecretario, tesorero, vocales, etc.) y las funciones que competen a quienes ocupan los roles correspondientes.

✓ **b) La presunta: la que los miembros de la organización perciben como real.**

Ejemplo: Si bien los estatutos prevén una junta directiva de 15 miembros, opera un comité ejecutivo de 6 personas, al que los miembros de la organización identifican como el verdadero responsable de la función directiva.

✓ **c) La existente: la que realmente funciona y que puede ser detectada conociendo en profundidad como se toman las decisiones para actuar.**

Siguiendo con el caso anterior: los estatutos establecen una junta directiva de 15 miembros, se designa para tomar decisiones más fácilmente a un comité ejecutivo de 6 personas, pero quien efectivamente decide es uno de los integrantes del comité.

✓ **d) La requerida: la que los requisitos formales externos le exigen.**

Por ejemplo, una Organización Comunitaria formada para dar apoyo a jóvenes con problemas de adicción, a fin de cumplimentar los requisitos formales para obtener su personería jurídica, adopta legalmente la forma de una cooperativa de trabajo.

Pero dicha forma no representa la manera de funcionamiento de la organización, que requiere de otro tipo de mecanismos de funcionamiento.

Cuando estas estructuras organizativas señaladas por E. Jacques conviven todas juntas en la misma organización se producen problemas, contradicciones, aparecen tensiones y conflictos entre sus miembros.

## **ACTIVIDAD 2**

**Tomando como referencia las categorías que estableció E. Jacques, busque y describa los distintos tipos de estructuras organizativas que usted considere que existen en su organización comunitaria.**

**Pídale a un compañero de la organización que haga lo mismo. Compare los resultados de su trabajo con el de su compañero.**

**Si existen diferencias entre ambos reflexione por qué pueden haber aparecido éstas.**

**Registre las conclusiones por escrito.**

**Comparta esas conclusiones en la tutoría.**

## **La integración psico-social**

Toda organización esta formada por varias personas de carne y hueso. Estas personas necesariamente establecen relaciones entre ellas.

Aún estando claros el proyecto y la estructura de la Organización Comunitaria pueden aparecer problemas en las relaciones cuyo origen se explica en los conflictos entre las personas (conflictos interpersonales), entre sus miembros.

La aparición de conflictos interpersonales es un síntoma de que algo anda mal en la organización, nos alerta para que investiguemos cuáles son las causas del mismo. Necesitamos conocer en qué relaciones entre los miembros de la organización se da el conflicto. Puede ser que el conflicto se dé en las relaciones verticales, esto es, en relación con las autoridades, o en forma horizontal, en la relación entre pares o iguales en la línea jerárquica, por ejemplo entre socios.

Especialmente en los procesos de cambio Organizacional es necesario tratar de lograr que los conflictos se expresen claramente para poder trabajarlos y resolverlos. Cuando la gente participa y se comunica en la organización se garantiza mayor transparencia e información. Se logra mayor interés por participar en los distintos miembros.

## **Condiciones internas de trabajo en la organización**

Cuando se consideran las condiciones de trabajo dentro de las Organizaciones Comunitarias (que en algunos aspectos son equivalentes a las condiciones que se dan en cualquier trabajo), se debe tener especialmente en cuenta la satisfacción y la auto-realización individual y colectiva de los miembros de la organización.

Según cómo ellos se sientan y funcionen las relaciones de trabajo aumentará o disminuirá el compromiso de los miembros con la Organización.

Si se tratara de empleados de una empresa, y no de miembros de una Organización Comunitaria, el salario sería la recompensa o reconocimiento

que se da por la tarea desarrollada.

En una Organización Comunitaria las condiciones de trabajo que facilitarían una sensación de satisfacción o bienestar son:

- ✓ La tarea y la realización personal.
- ✓ Las alternativas de crecimiento.
- ✓ La oportunidad de participar.
- ✓ Confort y salubridad.
- ✓ Y sobre todo ver concretado el objeto de su misión.

## **El Sistema político**

Todas las Organizaciones tienen:

**Un sistema de autoridad Un sistema Un**

**Un sistema representativo**

**El sistema de autoridad:** se expresa a través de las funciones de conducción, de dirección, distribución y coordinación de las tareas.

**El sistema representativo** de los miembros de la organización es aquel organizado formal o espontáneamente a partir de los distintos grupos de poder y presión que existen en las organizaciones.

El sistema de autoridad y el de representación funcionan en forma conjunta.

Cuando se forma una organización, los dos sistemas operan. Si la estructura de la organización es rígida y no permite que estos grupos espontáneos de poder se expresen de alguna forma, se generan conflictos, movimientos de fuerza que presionan en forma encubierta, ejerciendo su influencia y fortaleciendo la competencia y el conflicto.

Veamos un ejemplo. En una Cooperadora escolar la estructura formal le asigna a la directora de la escuela el rol de Presidente. Este año se ha constituido una nueva comisión integrada por padres muy interesados en incorporar talleres de oficios en horario extraescolar. La Presidenta de la Comisión sostiene que esta actividad no corresponde a la escuela y por lo

tanto no se trata más el tema. Gradualmente los padres pierden el interés y dejan de participar de las reuniones de cooperadora.

Reconocer la existencia de los grupos de poder implica introducir mecanismos de participación y formas de conducción para los cuales la organización suele estar poco preparada.

Estos contenidos se trabajan en profundidad en el Módulo Liderazgo y Dirección.

La existencia de grupos de poder suele ser indicadora de que se están produciendo cambios en la organización, o que es necesario realizarlos.

Una situación de cambio requiere crear ámbitos abiertos, participativos, en los cuales los distintos intereses de los grupos de poder puedan ser discutidos y analizados.

Los conflictos de poder no deberían ocultarse. Para que el conflicto sea enriquecedor y contribuya al desarrollo de la Organización Comunitaria, es necesario no suprimirlo ni negarlo.

Hay que reconocer el conflicto, permitiendo que queden debidamente aclarados los intereses en juego. De lo contrario el conflicto se vuelve destructivo.

Si la organización es flexible y permite que los conflictos se expresen abiertamente, éstos son enriquecedores.

## **El contexto**

Este tema se trata detenidamente en el módulo "Las Organizaciones en su entorno y estrategias de negociación", recordemos lo que sosteníamos en nuestra conceptualización inicial:

**La organización [comunitaria] constituye un sistema que está inserto en un contexto socioeconómico y lítico con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.**

Es decir que la organización no puede existir aislada del ambiente que la rodea, ni sus miembros son seres aislados, sin familias, sin comunidad, etc.

El contexto ejerce influencia en la dinámica interna de la Organización Comunitaria. Las crisis de las organizaciones muchas veces están relacionadas con un contexto amenazador.

Veamos un ejemplo. Una época electoral provoca cambios en la vida de la Organización Comunitaria. En estas situaciones la dinámica normal se altera, surgen otros intereses que afectan la vida de la organización. Sin bien las épocas electorales son conocidas de antemano, en otros casos la influencia del contexto puede ser absolutamente imprevista: un cambio de los mercados internacionales puede producir una baja en el costo de las escobas que fabrica una cooperativa barrial e incluso producir una quiebra inesperada e incontrolable.

## **1.2. CICLOS Y FASES DE UNA ORGANIZACIÓN**

Para desarrollar este punto se han utilizado conceptos que propone Hugo Almirón en el trabajo "Perspectivas, posibilidades y dificultades de los MyPEs, en el marco de la integración de los mercados"-de Reartes, Romero, Almirón, Giomi-, sobre la base de estudios sobre organizaciones propuesto por Roberto Benencia y Larry E. Greiner en "Modelos para cambios en la organización".

Dice Almirón que:

**Las Organizaciones tienen ciclos y fases de evolución.**

Es necesario identificar con precisión el momento (ciclo y fase) en que se encuentra la organización, con el fin de instrumentar las prácticas de gestión más apropiadas para ese momento. La idea es elegir un modelo de gestión que permita actuar de modo tal que se favorezca un desarrollo Organizacional exitoso.

### **QUÉ ES UN CICLO?**

Un ciclo es una serie de momentos o etapas por la que atraviesa toda organización durante cierta fase de su desarrollo.

### **QUÉ ES UNA FASE?**

Una fase es un período por el que atraviesa la organización. Generalmente está compuesto por

- ✓ un proceso de crecimiento y evolución de la Organización , y
- ✓ y *un* momento de crisis en el que generalmente termina el proceso anterior, y que debe ser superado para asegurar la continuidad y el crecimiento de la organización.

Cada fase está integrada por un ciclo que incluye distintas etapas. Podría graficarse el proceso de vida de la organización como una espiral en desarrollo.

En un ciclo podemos identificar siete momentos o etapas:

- 1. De Formación**
- 2. De Crecimiento o Estancamiento**
- 3. De Crisis**
- 4. De Consolidación y Fusión**
- 5. De Burocratización**
- 6. De Transformación**

## **1- De Formación**

Dice Almirón citando a Crozier y Friedberg (1990) que en esta etapa predomina "... la posibilidad de asociarse para obtener un triunfo común, aprovechando ciertas ventajas comparativas de los integrantes, que son aplicadas a una oportunidad".

Por ejemplo un grupo de personas decide constituir un centro cuyo objetivo es la construcción de viviendas con esfuerzo propio y ayuda mutua.

Se reúnen, gestionan fondos, consiguen que un arquitecto amigo les desarrolle planos. Realizan gestiones ante el IPV local para que les permitan acceder a un crédito y así financiar la obra proyectada.

En este momento lo que aparece como más significativo es la energía y creatividad con que se involucran los integrantes de la organización, ante la posibilidad de emprender una actividad con expectativas de éxito.

## **2- De crecimiento o estancamiento**

En esta etapa del ciclo pueden presentarse varias situaciones:

Una posibilidad es que se manifieste una etapa de Crecimiento (cuantitativo y/o cualitativo).



Sigamos con el ejemplo. La organización para la construcción de viviendas ha conseguido financiamiento. Decide distribuir tareas y responsabilidades. Se organizan las cuadrillas para dar inicio a las obras.

En esta etapa se dan cambios organizacionales que se evidencian en un mayor grado de formalización de la participación, se comienzan a normatizar y reglar procedimientos y se produce una mayor diferenciación de roles.

Otra posibilidad es que se plantee una etapa de Estancamiento, cuando la organización se va paralizando o cuando presenta una elevada rotación entre sus miembros.

Si la organización de nuestro ejemplo, luego de múltiples gestiones, no hubiera conseguido ningún tipo de financiamiento .seguramente se habría paralizado por no poder cumplimentar su principal objetivo: construir viviendas.

Esta situación puede plantearse por varios motivos:

**I. Razones internas a la organización: conflictos entre sus miembros (de relaciones, de poder, de racionalidades económicas distintas, de necesidades, etc.).**

**II. Razones de contexto socioeconómico político: en este caso inciden otros actores o circunstancias externas (variables macro, las actividades del Estado en el área, las influencias del ambiente, etc.).**

**III. Otro caso que merece especial atención es aquél en que las organizaciones surgen como consecuencia de políticas de promoción gubernamentales o privadas.**

### **3- De Crisis**

**Todo proceso de crecimiento o de estancamiento necesariamente conduce a una crisis.** En el primer caso por que su mayor tamaño, la mayor complejidad de sus acciones y nuevos y más proyectos le exigen transformarse en una organización que atienda los cambios ocurridos.

En el caso del estancamiento, porque -de no ser superado- el mismo se plantea la amenaza de destrucción o disolución de la organización.

### **4- De consolidación y fusión:**

Este momento de bonanza debe ser **aprovechado para recuperar las propias experiencias, reflexionar sobre ellas y preparar y fortalecer los**

**recursos humanos**, a la espera de las siguientes etapas de crisis y dificultades.

Retomemos el caso del grupo para la construcción de viviendas. Ya ha obtenido financiamiento y seguramente atraviesa ahora una etapa de gran actividad. Deberá tomarse el tiempo necesario para ordenar y organizar su gestión a fin de anticipar las seguras dificultades y crisis que se le presentarán. Es conveniente comenzar a reglamentar y dividir tareas, funciones y procedimientos. Esto los llevará a la próxima etapa.

## **5- De formalización:**

**En este momento se estandarizan procedimientos, se objetivan rutinas que aparecen como ordenadoras, y se otorga mayor eficiencia y eficacia a los ciclos productivos.**

**Se instrumentan mecanismos administrativos y legales.** En esta etapa se plantea además cierta diferenciación interna, se dividen tareas y se diferencian roles.

Nuestro grupo de construcción ha decidido constituirse como Cooperativa de vivienda El Progreso. Ha elaborado sus estatutos, asignado responsabilidades y conformado grupos de trabajo.

## **6- De burocratización:**

**La diferenciación funcional puede producir una diferenciación vertical.** La organización no sólo designa personas para cada función (Presidente - Secretario - Encargado de Depósito - Maestro Mayor de Obra) sino que, además, cada uno de estos cargos representa un lugar en el organigrama y expresa jerarquías diferentes. Indica que hay personas que dirigen y otras que obedecen.

### **Esta formalización puede convertirse en un exceso de burocratización.**

Un organización se burocratiza cuando todas las decisiones deben pasar por las manos de quienes centralizan esas decisiones, inclusive los detalles menos significativos que podrían resolverse con cada responsable.

Si la organización se burocratiza se producirán nuevos estancamientos y crisis sucesivas, círculos viciosos que, de no ser resueltos, pueden llevar a la organización a su destrucción.

## **7- De transformación:**

A la etapa de formalización le sucede la etapa de transformación. La organización ya no es la misma, se han difundido y especializado roles y funciones, se conoce y aborda adecuadamente la misión organizacional, la organización reúne las condiciones para alcanzar el crecimiento y desarrollo.

La Cooperativa El Progreso ha constituido un área especialmente encargada de relevar las necesidades de los usuarios para mejorar el modelo de vivienda tipo a construir. Esta tarea se ha visto recompensada por un crecimiento significativo en la demanda, incrementando la cantidad de unidades a construir. Se ha conformado un área administrativa para mejorar la gestión en general y el cobro de cuotas en particular. Esta área especializada en la captación de financiamiento para la construcción ha visto coronado su esfuerzo por la obtención de créditos suficientes para atender la demanda de viviendas de la cooperativa.

El área constructiva ha disminuido los costos de construcción por metro cuadrado de materiales, y ha aumentado su eficacia adoptando una tecnología de construcción que incluye el premoldeado de diversos componentes de la vivienda ( paneles de techo, pared y sanitarios).

**Este proceso o ciclo de vida de la organización ocurre dentro de una fase de evolución.**

## **1.2. PROCESO DE EVOLUCIÓN FASES DE DESARROLLO**

Dice Almirón citando a Larry E. Greiner que el proceso de evolución de las organizaciones pasa por cinco fases de desarrollo.

Cada fase incluye un período de crecimiento (evolución), relativamente calmo, que termina en una crisis administrativa (revolución). Estos cambios se distancian en el tiempo según la dinámica y crecimiento de la organización.

Las fases de crecimiento indican períodos de evolución que presentan un estilo administrativo predominante.

A cada período evolucionario le sucede un período revolucionario (crisis), caracterizado por un tipo de problema administrativo predominante, que debe ser resuelto para que el crecimiento pueda continuar.

Las cinco fases y crisis son:

## 1. CREATIVIDAD Y CRISIS DE LIDERAZGO

## 2. DIRECCIÓN Y CRISIS DE AUTONOMÍA

## 3. DELEGACIÓN Y CRISIS DE CONTROL

## 4. COORDINACIÓN Y CRISIS DE PAPELEO

## 5. COLABORACIÓN Y CRISIS DE ...

Es importante detectar en qué fase se encuentra la organización para aprovechar las oportunidades que la misma ofrezca y anticipar las dificultades.

### 1. CREATIVIDAD

En esta etapa se produce el nacimiento de una organización. Sus miembros son muy activos, creativos, imaginan y protagonizan continuamente distintos caminos para concretar el objetivo que los ha convocado.

Privilegian el desempeño de las actividades técnicas y productivas a la conducción de la organización. Las actividades de índole administrativa no son valoradas sino que, por el contrario, son resistidas. Esto genera las primeras dificultades, ya que no se sistematiza toda la información que luego va a permitir la evaluación del proceso.

Esta fase tiene las siguientes características:

Todas las energías se dirigen a **construir la organización**: sus objetivos, primeros pasos, etc., por encima de otros aspectos de funcionamiento como la distribución de responsabilidades, reconstrucción de la memoria y registro y control del manejo de los recursos.

La **comunicación** entre los miembros es **frecuente e informal**. Los miembros son pocos y se conocen entre ellos, lo cual facilita la interrelación, y no existen ni son necesarias aún disposiciones sobre canales o estructuras que formalicen dicho proceso.

Hay una **retroalimentación inmediata con el entorno**. Puesto que la organización está en sus inicios los límites con el entorno son difusos.

El **trabajo** en esta etapa, si bien es altamente creativo y experimental, es muy duro; aún así, el nivel de motivación es muy alto por un mayor grado de expectativas.

## ... y la crisis de LIDERAZGO

A medida que crece la organización aumenta el número de sus miembros y su funcionamiento se hace más complejo. La comunicación ya no puede ser solamente informal.

Los nuevos integrantes no tienen la misma identificación con la organización que tenían sus fundadores. Se requieren nuevos conocimientos, metodologías y procedimientos que puedan ser medidos y estandarizados para garantizar que todo pueda funcionar coordinadamente.

Los nuevos no saben cuáles son las "costumbres" de la organización, cómo son las reuniones, la manera de actuar, hablar, ni, sobre todo, cómo se distribuye y ejerce el poder en la dinámica cotidiana.

Los miembros fundadores se encuentran ante nuevas situaciones. Anhelan los viejos tiempos y tratan de actuar como en el pasado. Sienten y dicen que la organización está desorganizada.

En este punto ocurre una crisis de liderazgo, que constituye el inicio de la primera revolución.

Para manejar adecuadamente una situación tan desconocida es necesario acceder a nuevos conocimientos y habilidades que faciliten el funcionamiento de una organización que ha crecido.

Con frecuencia hay resistencias y se produce la necesidad de optar por las nuevas estrategias de gestión y liderazgo.

Como en toda situación de crisis, las relaciones humanas se resienten y los conflictos entre los distintos líderes se vuelven más intensos.

## 2. DIRECCIÓN

Para salir de la crisis de liderazgo es necesario dotar a la organización de un **mayor nivel de formalización**. Esta formalización asume las siguientes características:

Se introduce una organización funcional, con **asignación de responsabilidades y roles** más especializados y diferenciados. El tipo y cantidad de actividades de la organización requiere que "no todos hagan todo", porque esto genera confusión y muchas actividades quedan sin hacerse. O siempre las hacen los mismos, pues no está claro de quién es la responsabilidad. Ante esto, es necesario distribuir responsabilidades y funciones y garantizar todo el desenvolvimiento de la organización.

**La comunicación se vuelve más formal e impersonal** a medida que se jerarquiza la organización. Para garantizar información entre los miembros, y para que la distribución de responsabilidades no genere "espacios cerrados",

es necesario generar canales y formas de comunicarse que no pueden estar libradas a la voluntad de cada uno y a las relaciones personales. Deben establecerse mecanismos fijos, tales como actas, informes, rendiciones, etc., que vuelven más formal la interrelación.

**Hay una mayor centralización de funciones en la dirección**, donde se adoptan la mayoría de las responsabilidades de conducción del proceso. Para evitar que la distribución de responsabilidades genere un caos organizativo, donde cada responsable haga lo que quiera, se profundiza la función de centralización para lograr mayor concentración y evitar la dispersión.

**Se implementan los sistemas de administración, gestión y registros.**

**Los dirigentes o responsables claves adoptan la mayoría de las responsabilidades de dirección**, no habiendo ahora demasiado espacio para la experimentación de otras alternativas o para la autonomía en la gestión.

### **... y la crisis de AUTONOMIA**

El mayor crecimiento de la organización hace que las técnicas directivas y formales que permitieron eficientizar el crecimiento se vuelvan inadecuadas para controlar las nuevas situaciones que se presentan.

La dirección centralizada impide tomar iniciativas propias y obliga a ajustarse a procedimientos que ya no son efectivos para abordar los nuevos desafíos que se le presentan a la organización.

Hay miembros con mayor contacto con la masa social, los clientes o los usuarios de la organización, con sus problemas y opiniones. Esto genera indecisión para seguir los procedimientos o tomar iniciativas propias.

Existe una demanda de mayor autonomía por parte de los responsables de cada área o de los cuerpos técnicos, por lo que es inminente la ocurrencia de una crisis originada en las frustraciones que genera esta situación de conflicto.

**Se requiere instrumentar procedimientos** que permitan manejar las situaciones con una mayor delegación. Pero puede ocurrir que **los líderes se resistan a delegar sus funciones y responsabilidades, y los responsables de niveles más operativos no estén acostumbrados a tomar decisiones independientes.**

Como resultado, muchas organizaciones se encuentran acosadas durante este período revolucionario, adhiriéndose a métodos centralizados mientras que varios de sus miembros se desaniman y abandonan la organización.

### **3. DELEGACION**

La siguiente etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada. Presenta las siguientes características:

Se da una responsabilidad mucho mayor a los responsables de las áreas operativas y políticas (según la estructura organizativa).

La comunicación desde la estructura directiva ya no es tan frecuente. Los líderes o directivos se limitan a administrar por excepción, recayendo la responsabilidad de decisión en los niveles intermedios que asumieron las responsabilidades delegadas.

Por lo tanto se establecen distintos mecanismos de incentivación para promover una mayor motivación entre los cuadros intermedios, por la mayor responsabilidad asumida.

De esta forma es posible apuntalar el crecimiento y la consolidación de la organización, ya que un modelo de gestión descentralizada permite fácilmente alcanzar una mayor cobertura poblacional, geográfica y funcional.

#### **... y la crisis de CONTROL**

Es probable luego que se presente un serio problema, si la organización pierde el control sobre una estructura con un gran nivel de delegación o altamente diversificada.

Los cuadros medios prefieren manejar sus operaciones independientemente, sin coordinar planes, recursos y tecnología con el resto de la organización. Este proceso engendra actitudes muy cerradas.

Por consiguiente, se inicia la revolución de la Fase 3, cuando la organización procura recuperar el control sobre toda la organización.

Algunos quieren regresar a la administración centralizada, lo cual generalmente fracasa, debido a la vasta extensión de la organización.

En general, en la mayoría de los casos las soluciones se encuentran cuando se ponen en práctica mecanismos y técnicas de coordinación especiales.

### **4. COORDINACIÓN**

Esta fase se caracteriza por el uso de sistemas formales y fijos para lograr mayor coordinación.

Es necesario que los dirigentes o directivos acepten y asuman la responsabilidad de poner en práctica estas nuevas formas de dirigir, es decir coordinando.

Se deben establecer procedimientos que permitan plantear una clara distribución: ciertas funciones técnicas y administrativas se centralizan en la estructura principal, mientras que las decisiones de operación diaria permanecen descentralizadas y los responsables por área cuentan con plena autonomía.

La coordinación es útil para lograr una distribución más eficiente de los recursos limitados de la organización. Posibilita que los dirigentes intermedios que participan activa y plenamente en la conducción de la organización puedan tener una visión más allá de las necesidades particulares o locales de su área y los compromete e involucra para alcanzar una perspectiva general de toda la organización.

### **... y la crisis de PAPELEO**

Pero puede ocurrir luego que la proliferación de áreas, programas o divisiones empiece a ser tal que, en vez de ser útil, entorpezca el funcionamiento de la organización.

Las reuniones pueden ser más largas de lo deseado, los informes pueden que no sean leídos por todos, el trabajo se puede resentir por que los cuadros esperan decisiones que parece que nunca se toman.

Aparece lo que se denomina la crisis de papeleo.

Los operadores alejados del ámbito de coordinación sienten que quienes coordinan están poco familiarizados con las condiciones de operación y esto resiente la producción de la organización.

Los procedimientos toman más importancia que la resolución de los problemas, y se reduce la innovación.

En síntesis, la organización se ha vuelto demasiado grande y compleja para poder ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos. Se ha iniciado la revolución de la Fase 4.

## **5. COLABORACIÓN**

La última fase que se pudo observar en estudios anteriores enfatiza la necesidad de una fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis de papeleo.

Mientras que la fase anterior fue resuelta con nuevos sistemas y procedimientos formales, "de coordinación", esta fase requiere de un nuevo contrato y compromiso colectivo que permita mayor espontaneidad a cada uno de los miembros de la organización.

Es necesario que cada uno de los distintos equipos de trabajo, desde su



propio lugar, tenga siempre presente cuáles son la misión y el proyecto institucional, haya incorporado la cultura de la organización y sea capaz de desempeñar su trabajo en forma suficientemente autónoma y comprometida, para igualmente sumar al proyecto institucional vigente.

En esta fase el control social y la autodisciplina reemplazan el control formal. **Algunas de sus características son:**

En este caso lo que se practica es la rápida resolución de los problemas a través de la acción en equipos de trabajo.

Los equipos se integran con personas provenientes de distintas áreas funcionales, zonas o problemáticas.

Finalmente es importante destacar que cada fase es consecuencia de la fase y crisis anterior, como también que las acciones que se emprenden para construir la nueva etapa de evolución y crecimiento llevan inmersas consigo las semillas y causas de la siguiente crisis.

### **Pautas útiles para aplicar en los ciclos y fases:**

Se ofrecen aquí algunas pautas explícitas, que los dirigentes de Organizaciones en crecimiento pueden tener en mente:

#### **✓ RECONOCER EN QUE ETAPA DE DESARROLLO SE ENCUENTRAN.**

Cada organización y sus partes se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. La tarea de los dirigentes es ser conscientes de estas etapas; de lo contrario, tal vez no se den cuenta cuándo ha llegado el tiempo de cambiar, o quizá puedan actuar de tal manera que impongan la solución indebida.

Los dirigentes deben estar preparados para trabajar con el fluir de la corriente y no en contra de ella; sin embargo, deben actuar con cautela, ya que es tentador tratar de saltar ciertas fases debido a la impaciencia. Cada fase produce como resultado ciertos puntos fuertes y experiencias de aprendizaje en la organización que serán esenciales para el éxito en fases posteriores.

Tampoco los dirigentes pueden o deben actuar para evitar revoluciones. Más bien estos períodos de tensión proporcionan la presión, las ideas y la conciencia que constituyen una plataforma para el cambio y la introducción de nuevas prácticas.

#### **✓ RECONOCER QUE EL NUMERO DE SOLUCIONES ES LIMITADO.**

En cada etapa revolucionaria se torna evidente que dicha etapa en par-

ticular sólo puede concluirse mediante ciertas soluciones específicas. Además, estas soluciones son diferentes de aquellas que fueron aplicadas a los problemas de la revolución anterior.

Con demasiada frecuencia uno puede estar tentado a escoger soluciones que se intentaron antes, lo cual hace imposible que evolucione una nueva fase de crecimiento.

Los dirigentes deben estar preparados para dismantelar estructuras actuales antes de que se vuelva demasiado turbulenta la etapa revolucionaria.

Al darse cuenta que su propio estilo administrativo ya no es apropiado, los dirigentes pueden verse hasta obligados a apartarse de los puestos directivos.

Finalmente, la evolución no es un asunto automático. Es una lucha por sobrevivir. Para progresar, las Organizaciones tienen que introducir conscientemente estructuras planeadas que no sólo constituyan las soluciones a una crisis actual, sino que también sean idóneas para la próxima fase de crecimiento.

#### ✓ **RECONOCER QUE LAS SOLUCIONES ENGENDRAN NUEVOS PROBLEMAS.**

Los dirigentes frecuentemente no se dan cuenta de que las soluciones organizacionales crean problemas para el futuro (por ejemplo, una decisión de delegar causa eventualmente un problema de control).

Las acciones históricas determinan en gran parte lo que le sucede a la organización en fechas posteriores.

Los dirigentes deben estar en posición de predecir problemas futuros, y por ello, preparar soluciones y estrategias para hacer frente a estos problemas antes que una revolución se vuelva incontenible.

Aún hay mucho que aprender acerca de los procesos de desarrollo de las Organizaciones.

Las fases presentadas aquí son únicamente cinco, y sólo son aproximaciones a los otros procesos que entran en juego en la dinámica de las Organizaciones Comunitarias.

Investigando y aprendiendo más acerca de la historia de las propias Organizaciones Comunitarias, seguramente podremos desarrollar un mejor trabajo en el futuro.

### **ACTIVIDAD 3**

**Analice los procesos de cambio que se han producido en la Organización en el transcurso del tiempo.**

**Con la ayuda de sus compañeros de mayor antigüedad reconstruya los períodos en los que Ud. no hubiera participado.**

**Puede, además, hacer el mismo tipo de evaluación en otra organización comunitaria con la que tenga contactos cercanos.**

**Evalúe si se encuentran similitudes, o no, con los "ciclos y fases" presentados.**

**Lleve las conclusiones de su trabajo para discutir las en la Jornada de tutorías.**

# Sistema Organizacional

Capítulo

2

## 2. Sistema organizacional

Deseamos al iniciar este módulo:

**"La organización [comunitaria] constituye un sistema socio-técnico estructurado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido.**

**Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación".**

En este capítulo se trabajará porqué:

- ✓ Llamamos a la Organización Comunitaria sistema socio-técnico integrado por personas que llevan adelante ciertas tareas con ciertas tecnologías.
- ✓ Explicaremos que son los subsistemas, que constituyen el sistema general de la organización y como se relacionan entre ellos.
- ✓ Prestaremos atención a la importancia que tiene el contexto para el funcionamiento de la organización.

### 2.1. SUBSISTEMAS DE UN ORGANIZACIÓN

Dijimos que para comprender las Organizaciones comunitarias adoptáramos el enfoque de sistemas.

**Según el enfoque de sistemas la organización es un todo integrado, formado por partes interrelacionadas, los subsistemas, que están en interacción recíproca.**

<b>ENFOQUE DE SISTEMAS</b>
<b>ORGANIZACIÓN COMO</b>
<b>VN TODO INTEGRADO</b>
<b>PARTES INTERRELACIONADAS</b>
<b>EN INTERACCIÓN RECÍPROCA</b>

El enfoque de sistemas permite considerar a la organización como un todo integrado por subsistemas que se relacionan entre sí a través de procesos.

**Cada subsistema es separable y definible, pero guarda con los otros una relación de interdependencia.**

Este enfoque ayuda a planificar, a clarificar los posibles resultados, y a prevenir consecuencias adversas.

Retomemos el ejemplo de la Cooperadora, ya presentado. Se trata de una cooperadora de una escuela rural (**subsistema entorno**). Está formada por padres y vecinos de alumnos de la escuela, la Directora y por algunas maestras (**subsistema estructural**), y sus objetivos son apoyar y apuntalar la educación de los niños de la zona (**subsistema objetivos, valores y fines**). A tales fines, realiza sorteos y ferias de platos para reunir fondos (**subsistema tecnológico**), pero existen conflictos disimulados entre padres y directora por que cada uno de ellos establece distintas prioridades a la hora de planificar el destino de los fondos recolectados (**subsistema psico-social**). La Presidenta impide la discusión sobre estas diferencias de objetivos (**subsistema gerencial**). Entre cada uno de estos subsistemas se establecen relaciones interdependientes y se producen procesos que -de acuerdo a cómo se desenvuelva el subsistema gerencial generarán distintos resultados: Los padres abandonarán la cooperadora, o se producirán reuniones para discutir las diferencias.

Si consideramos la organización como un sistema integrado por subsistemas resulta evidente que es virtualmente imposible hacer cambios en un

solo subsistema sin producir cambios -intencionados o no- en los otros subsistemas.

Al preguntarse qué influencias tendrá un cambio particular en todos los subsistemas, es posible tomar conciencia de que pueden ocurrir modificaciones y, por lo tanto, estar mejor preparados para manejar los aspectos negativos del cambio y maximizar las fortalezas de la organización.

De este modo, y como se pudo observar en el ejemplo, **al visualizar a la Organización Comunitaria como un sistema, podemos identificar los siguientes subsistemas:**

## SUBSISTEMAS

- a. SUBSISTEMA ENTORNO**
- b. SUBSISTEMA PSICO-SOCIAL**
- c. SUBSISTEMA ESTRUCTURAL**
- d. SUBSISTEMA DE LOS OBJETIVOS, FINES Y VALORES**
- e. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO**
- f. SUBSISTEMA DE GERENCIAMIENTO**

### **a) Subsistema Entorno:**

Todas las Organizaciones existen en un entorno. No son entes aislados, sino que están insertas en una determinada realidad local, regional, etc., y en un tiempo histórico también específico.

El subsistema entorno representa todo aquello que es exterior a la organización.

En un sistema abierto, el entorno provee los recursos financieros, los materiales, información, y -a su vez- recibe bienes y servicios de la organización.

Si los bienes y servicios satisfacen al entorno, los recursos continuarán siendo provistos y la organización seguirá siendo abierta.

Hay algunos factores del entorno que pueden no ser muy importantes para la Organización Comunitaria: las características climáticas del lugar, por ejemplo, puede que no tengan demasiada influencia sobre una organización de tipo urbana. Sin embargo, otros factores pueden influir de manera decisiva en la organización: por ejemplo, las normas sobre los requisitos que las organizaciones deben cumplimentar para su existencia legal.

A su vez, la organización influye y tiene posibilidades de cambiar el entorno en grado diverso, esto depende de los objetivos que se haya planteado como grupo y cuál sea la misión que tiene.

### **b) Subsistema Psico-social:**

Este subsistema debe considerarse formado por individuos (psique) y grupos de individuos (social), en el marco de la Organización Comunitaria.

Toda organización está formada por personas que tienen determinadas características individuales, una historia propia, etc. (aspecto psicológico), y como tales conforman un grupo, que también va a tener sus propias maneras y formas de expresarse y actuar (aspecto social).

En este subsistema se incluyen los valores de los individuos, las actitudes, las motivaciones, la moral, es decir, las identidades particulares y el comportamiento personal.

Comprende también las relaciones con los otros, las interacciones sociales, las acciones que tienen entre sí las personas.

Es importante tener en cuenta aspectos interpersonales tales como la confianza, la franqueza, la dinámica del grupo, los conflictos, etc. Estas cuestiones propias de las relaciones interpersonales de hecho pueden ayudar u obstaculizar a la organización en sus esfuerzos tendientes a lograr un objetivo común.

### **c) Subsistema Estructural:**

Las Organizaciones poseen una estructura estable, con líneas de autoridad -un sistema de jerarquías- y responsabilidades definidas. Cuando estas líneas de autoridad quedan escritas, ellas conforman la estructura formal de la organización.

Sin embargo, toda organización tiene otro tipo de estructura: la que de hecho es su estructura, es decir, su estructura informal. En esta estructura informal, puede ocurrir -por ejemplo- que la persona formalmente designada para la conducción de la Organización comunitaria no sea la que más influencia tiene en ella.

Existen en la organización elementos que operan en forma independiente



de su estructura formal. Son parte de la estructura informal y es importante considerarlos: **líderes emergentes**, poder político, autoridad asumida, etc.

#### **d) Subsistema de los Objetivos, Fines y Valores:**

En una organización, sus miembros se organizan para hacer cosas específicas. Estos **objetivos** son establecidos por la organización y sirven para alcanzar su **misión** global en la sociedad.

**"Subsistema objetivos"**: se constituye cuando la misión es descompuesta en **metas alcanzables en el corto plazo**. Estas metas constituyen los objetivos. En esencia, este subsistema está constituido por las **tareas** que los individuos deben realizar para alcanzar los objetivos que sirven para satisfacer la misión de la organización.

Objetivos bien establecidos, y prioritarios, ayudan a motivar a los miembros de una organización y a evitar que existan actividades sin significado.

La misión permite establecer los valores que persigue la organización: satisfacción de necesidades, justicia, igualdad, etc.

#### **e) Subsistema Tecnológico:**

Denominamos **tecnologías a los métodos y modos que la gente usa para realizar sus tareas**. También hay tecnologías claves que son objetos físicos como la computadora, el teléfono, la hormigonera.

**Las tecnologías son las herramientas que se usan para realizar las tareas. Herramientas físicas o metodológicas.**

Los miembros de una organización no pueden alcanzar sus objetivos organizativos sin emplear ciertas metodologías: entrenamiento, herramientas y técnicas. Pensemos en objetivos simples como convocar a los miembros para una reunión o asamblea, los registros que se llevan, las notas que se envían, etc.

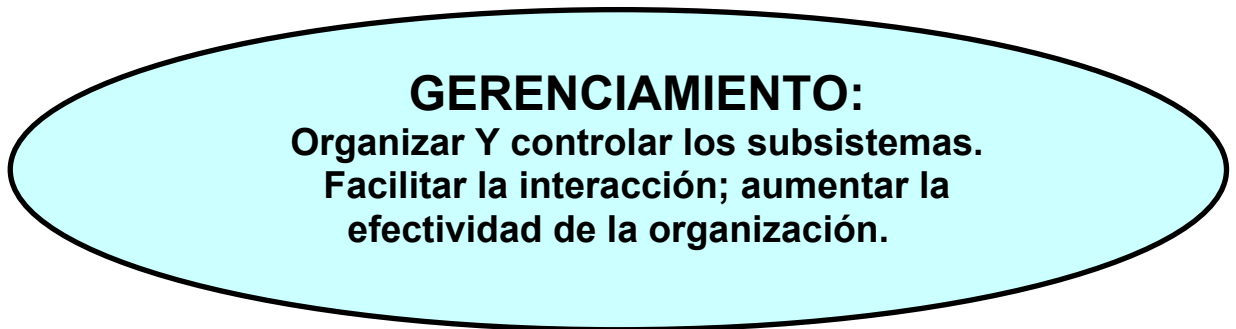
En términos más simples, podemos considerar que las metodologías constituyen caminos para alcanzar objetivos.

#### **f) Subsistema de gerenciamiento:**

Las Organizaciones tienen un **subsistema que organiza y controla a los**

## otros subsistemas.

El objetivo del gerenciamiento es facilitar la interacción e integración entre los subsistemas y promover el aumento en la efectividad de la organización como totalidad.



El subsistema de gerenciamiento se extiende sobre varias capas de la organización y no sólo es importante sino complejo. Toda vez que la autoridad y el poder sean ejercitados, por ejemplo, cada vez que se toman decisiones sobre qué hacer o dejar de hacer, o se destinan recursos a uno u otro fin, o alguien coordina personas en sus esfuerzos hacia un objetivo común, nos encontramos ante procesos que muestran cómo trabaja en el sistema "organización", el subsistema gerencial.

El subsistema de gerenciamiento articula y coordina a los otros subsistemas. **Representa el control** -ya sea éste más o menos democrático- **dentro de la organización.** Son ejemplos de actividades de gerenciamiento: el ejercicio del poder y la autoridad, la toma de decisiones, la coordinación, programación, planificación, etc.

En definitiva, el objeto de este Programa de Capacitación a distancia en Gestión y Gerenciamiento de Organizaciones Comunitarias es estudiar este subsistema de "gerenciamiento". En los otros módulos, estudiaremos:

- I. **quiénes se hacen cargo de la gestión y gerencia,**
- II. **cómo se opera y se debería operar, ir**
- III. **para qué fines institucionales,**
- IV. **cómo se evalúa,**
- V. **qué dificultades y conflictos se encuentran durante su ejercicio.**

## 2.2. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMA CERRADOS Y ABIERTOS

Hay dos formas de estudiar a las Organizaciones:

- Como sistemas cerrados.
- Como sistemas abiertos.

### ✓ SISTEMAS CERRADOS:

Los primeros escritos sobre organización la consideraban un sistema "cerrado". Esto se concentraba solamente en el sistema interno de la organización.

La organización era considerada como suficientemente independiente, de forma tal que sus problemas podían ser analizados en términos de su estructura interna y de las tareas y relaciones formales, sin referencia al entorno externo.

Cuando los sistemas no tienen en cuenta el entorno (todo aquello que rodea a la organización), ni los cambios que en él ocurren, ni cómo afectan estos cambios a la organización y a las personas que la integran se producen situaciones conflictivas.

Aumentan los problemas y las situaciones no previstas. Se corren serios riesgos de afectar el buen funcionamiento de la organización. Pensemos en el ejemplo de la cooperativa que produce escobas y que, al no considerar la influencia de los cambios del mercado de sus productos sobre su funcionamiento, corre serios riesgos de quebrar.

**Una organización que se encierra en sí misma, que no tiene capacidad para comprender lo que pasa en su entorno y responder a ello, no tendrá posibilidades de desarrollarse.**

Sus acciones no tomarán en cuenta las demandas de su ambiente, y sólo actuará por impulsos y motivaciones individuales, sin capacidad de previsión

y planificación basada en la realidad. Por ejemplo, cuando una Organización Comunitaria no percibe otras situaciones o problemas que los propios, y se olvida de las situaciones personales por las que atraviesan sus miembros, difícilmente pueda contar con personas motivadas para afrontar los procesos de cambio que tarde o temprano deben enfrentar dichas Organizaciones.

**Entender las Organizaciones como sistemas "abiertos" implica reconocer que todo proceso social está en relación dinámica con su entorno. Implica también aceptar que recibe insumos de ese entorno, transformándolos de alguna manera y devolviendo resultados (productos, servicios).**

El sistema abierto **se adapta a su entorno** cambiando la estructura y los procesos de sus componentes internos, como respuesta flexible a las nuevas situaciones.

Si una organización cambia sus objetivos (subsistema de fines y valores), ésto va a repercutir en todos los miembros y en las tareas que los mismos desarrollen (subsistema psico-social) y, por lo tanto, en cada uno de los componentes de la misma.

Las Organizaciones suelen constituirse por el interés que tiene un grupo de personas en responder con soluciones a un problema o necesidad.

Una necesidad determinada propia o ajena (este insumo), los lleva a organizarse (se produce una transformación), para satisfacerla (se produce un servicio o producto).



Por ejemplo, un grupo de madres que ante una situación problemática (falta de alimentos), decide organizarse para crear un comedor barrial que

brinde comida.

Los sistemas sociales son sistemas de **continuo "reciclaje"**. Por ejemplo, en el caso de esta organización de madres, si desaparece la necesidad o ya no tienen recursos para mantener el comedor (insumos), o la gente no viene a comer o la comida no sirve (producto), deberá efectuar rápidamente innovaciones, ya que en caso contrario corre el riesgo de perder sentido y desaparecer.

El sistema, **la organización**, debe recibir los recursos necesarios para mantener sus operaciones y devolver al entorno, **la comunidad**, los insumos transformados en "productos" o **servicios** en cantidad suficiente como para que la relación entre la comunidad y la organización continúe.

## **2.3. LÍMITES Y ENTORNO EN LA ORGANIZACIÓN**

Decíamos en el capítulo anterior que las Organizaciones no son entes aislados sino que están insertas en una determinada realidad local, regional, etc. Sin embargo, ver a la organización como un sistema socio-técnico abierto no elimina la existencia de límites que la separan de su entorno.

**Los límites son líneas de demarcación, que definen con precisión la actividad apropiada del sistema, la admisión de miembros dentro del sistema y el ingreso de los otros insumos del sistema.**

Los sistemas cerrados tienen límites rígidos. Los sistemas abiertos, en cambio, tienen **límites permeables**: entre sus subsistemas, entre sí, con el supersistema mayor que los incluye, con el entorno.

Los límites establecen el ámbito de las actividades del sistema. Constituyen una barrera para muchos tipos de interacciones entre la gente de "adentro" y la de "afuera", por ello se debe contar con formas que faciliten transacciones -negociaciones- particulares necesarias para el funcionamiento de la organización.

Las relaciones que se establecen entre las Organizaciones con su entorno es un tema que será tratado con particular atención en el módulo "La Organización Comunitaria. Las Organizaciones en su entorno y estrategias de Negociación".

## **2.4. LA ORGANIZACIÓN Y SU DE CONTEXTO EN ACCIÓN**

Tal como señala Mario Robirosa cuando hace referencia a microproyectos de desarrollo social y económico, las organizaciones "... tienen un campo de actuación formalmente delimitado...": un hacia adentro de la organización. Pero en los hechos, dicho campo está altamente interconectado con su entorno. El entorno introduce cierto grado de incertidumbre, turbulencia e impredecibilidad.

A través de los límites del sistema organización, circulan, fluyen elemen-

tos (servicios, materiales, energía, información, pautas culturales, conductas, etc.) que están fuera del control de la organización. Dichos elementos pueden estar de acuerdo y/o ser conflictivos con los intereses y orientaciones de la organización.

**El "afuera", entorno de la organización, está constituido por:**

- ✓ Los procesos sociales, económicos, culturales, etc. que influyen sobre los procesos en que la organización interviene, y sobre su desempeño.
- ✓ Todos los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores involucrados o no en la organización, sus intereses y comportamientos.
- ✓ Recursos de todo tipo, oportunidades y posibilidades aprovechables, capacidades específicas de acción, de relaciones y de interacción de otros -o con otros- actores sociales fuera del ámbito de la organización.
- ✓ Todo problema, dificultad, obstáculo, etc., percibidos o no por la organización, y que pueden afectar su funcionamiento.

El mismo autor señala los siguientes **elementos significativos a considerar en el área de acción en que se desenvuelve la organización:**

- a) Los hechos histórico-políticos que llevaron a conformar el área.**
- b) Los condicionantes económico-estructurales y coyunturales.**
- c) Las características de la política y el poder locales.**
- d) La presencia de Organizaciones sectoriales, gremiales, etc.**

**e) Los procesos sociales que se desarrollan en el ámbito contextual de la Organización Comunitaria.**

**a) Los hechos histórico-políticos que llevaron a conformar el área.**

A lo largo de la historia local y regional se articulan factores económico-productivos, socio-Organizacionales y políticos. Así se construyen ámbitos regionales característicos, y se configuran estructuras socioeconómicas particulares.

**Este contexto rodea y predetermina el entorno en el que las Organizaciones nacen y se desarrollan.**

Al conformarse una organización, hay que visualizar las experiencias que la gente tuvo previamente en ese lugar. En muchos casos una vivencia negativa anterior puede hacer fracasar una nueva situación, por ejemplo al no lograr suscitarse las motivaciones suficientes para darle fuerza al emprendimiento.

Por ejemplo: en muchos lugares han existido experiencias frustrantes con cooperativas que fueron mal administradas. Ello puede llevar a que la gente diga: "De cooperativas ni hablar", o que los pobladores se nieguen totalmente a organizarse, y mucho menos a formar una nueva cooperativa.



## **b) Los condicionantes económico-sociales estructurales y coyunturales.**

Existen condicionantes que son centrales al sistema social total, que permanecen a través del tiempo y difícilmente cambian. Por ejemplo, la propiedad privada como sistema preponderante en la sociedad.

Otros condicionantes son coyunturales, y tienen una permanencia limitada en el tiempo, más o menos prolongada: una sequía en un lugar de lluvias regulares, la hiper-inflación/etc.

Las condiciones económicas y sociales limitan el desarrollo de los proyectos de las Organizaciones comunitarias, a la vez que pueden abrirle posibilidades. Por ejemplo: montar un sistema de "aprovisionamiento de mercaderías para el consumo" puede volverse difícil para los miembros de una organización, porque los mismos no tienen ingresos que permitan el funcionamiento del proyecto, o porque no se puede competir con los precios que ofrecen los distribuidores o almaceneros locales.

## **c) Las características de la política y el poder locales.**

El último punto del título nos remite necesariamente a las características del **gobierno y poder local**.

Un contexto político favorable (democracia participativa, participación de representantes de las Organizaciones comunitarias en los ámbitos de gestión política, etc.) ofrece oportunidades de crecimiento que, en condiciones adversas, no serían posibles.

Este punto cada vez adquiere mayor importancia debido a los fenómenos de descentralización que se están produciendo. La autoridad que antes estaba fuertemente concentrada en el gobierno nacional o provincial es transferida progresivamente a los gobiernos locales (Municipio).

## **d) La presencia de Organizaciones sectoriales, gremiales, etc.**

Mediante la planificación, articulación y construcción de redes las organizaciones desarrollan su capacidad de influir y aumentan su relevancia como actores sociales.

### **ORGANIZACIÓN, ARTICULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE REDES DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.**

La articulación entre Organizaciones con necesidades, objetivos y/o intereses similares potencia el accionar y representatividad de cada una de

ellas y de la totalidad. Ejemplos de ello pueden ser el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero (MOCASE), la Unión de Organizaciones de Base (UOBS) en Córdoba, etc.

La conformación de redes confirma la necesidad de considerar no sólo a nuestra organización. Se deben detectar otras Organizaciones similares, y aunar esfuerzos que potencien sus accionares. Por ejemplo, es posible vincular intereses comunes entre Organizaciones de consumidores y productores, para evitar intermediaciones.

### **e) Los procesos sociales que se desarrollan en el ámbito contextual de las Organizaciones comunitarias.**

El proceso de crecimiento y evolución de la Organización Comunitaria en un ámbito cualquiera, depende de las capacidades propias y de las oportunidades del contexto que la organización logre aprovechar con sus estrategias.

En la medida en que las necesidades, carencias, demandas, intereses y objetivos de los proyectos de las Organizaciones comunitarias coincidan con los proyectos de otros grupos sociales, y pueda plantearse la unión entre ellos, existirán más posibilidades de lograr resultados exitosos.

## **2.5. LA ORGANIZACIÓN: UN SISTEMA SOCIO-TECNICO ESTRUCTURA**

Recordemos que hemos considerado a la Organización Comunitaria como un **sistema socio-técnico estructurado**, y -asimismo- como un sistema abierto.

¿Qué significa: "la organización es un sistema socio-técnico estructurado" ?

Ya vimos que la organización es un sistema integrado por distintos subsistemas: subsistema social, de fines y valores, psico-social, gerencia!, tecnológico y estructural. Vimos también que éstos constituyen un todo donde cada uno de ellos está en relación con los otros, afectándose mutuamente. Para comprender porqué funciona como un sistema socio-técnico estructurado, vamos a analizar algunas relaciones particulares que se dan entre los subsistemas.

**EL subsistema social está constituido por las relaciones pitre los diferentes participantes de la organización.**

Las personas constituyen la organización, y las actividades que entre ellos establezcan van a determinar el tipo de relaciones a producirse.

El subsistema psico-social, está formado por las relaciones, expectativas, aspiraciones, sentimientos y valores de los miembros de la organización.

**El subsistema tecnológico está estructurado sobre las tareas a ser ejecutadas, e incluye el equipo, herramientas, metodología, entrenamiento y técnicas de operación.**

Una asociación de amigos de enfermos de SIDA (subsistema social) se propone combatir la discriminación que sufren quienes padecen la enfermedad (subsistema psico-social). Para ello se propone producir videos testimoniales que puedan ser difundidos entre estudiantes secundarios (subsistema tecnológico).

**Los subsistemas social y tecnológico se hallan en interacción recíproca y son interdependientes.** Ninguno de estos dos subsistemas puede ser considerado separadamente sino que **se los debe pensar en el contexto de la organización total.** Todo cambio en el subsistema social tendrá repercusiones en el subsistema técnico, y viceversa.

Cualquier organización requiere de ambos subsistemas (**el social y el técnico**): por ejemplo, una organización social de tipo productiva, la organización barrial que producía escobas, necesita equipos y tecnología de producción, y una cierta organización del trabajo. Hay cinco personas que se ocupan de armar las escobas, uno que las vende al por mayor y otro que distribuye los pedidos y compra los insumos. Un cambio en la tecnología utilizada para la producción de las escobas, por ejemplo la adquisición de una máquina que las arme automáticamente, va a producir una modificación en la organización del trabajo. Bastarán dos personas en producción y las tres restantes podrán ocuparse de la venta y distribución de un mayor número de escobas.

Por otra parte las tecnologías exigen ciertas destrezas que condicionan la organización del trabajo (subsistema social): no todos los miembros de la organización pueden asumir fácilmente el rol de administrativo, porque el mismo requiere para su desempeño eficiente de ciertos conocimientos administrativo-contables.

Sin embargo, no hay que dejar de considerar que una organización tiene **características sociales y psicológicas** propias, que son independientes

de la tecnología. Las motivaciones para pertenecer a una organización y relacionarse con otras personas no se limita, por cierto, al tipo de tareas que vayan a desarrollarse. La forma en cómo la gente se relaciona entre sí, la confianza o desconfianza que surjan entre las personas no depende sólo de las tareas que realicen.

Desde este punto de vista, **una Organización Comunitaria** no es simplemente un sistema técnico o social. En todo caso, **es la estructuración e integración de las actividades humanas en torno a varias tecnologías.**

Las tecnologías afectan tanto a los tipos de insumos en la organización como a los productos que salen del sistema. Por ejemplo, no se podrá entender la magnitud de un problema y cuántos están afectados (insumos) sino se manejan ciertas técnicas de relevamiento de datos y obtención de información (tecnologías y procesos). Esto quiere decir que el uso de determinadas tecnologías-conocimientos, como aquellas destinadas a obtener datos, condicionarán tanto a los insumes como a los productos.

Veamos un ejemplo. Una organización que se plantea cubrir la necesidad de viviendas de una población, y que éstas se realicen por un sistema de autoconstrucción (tecnología-proceso) tendrá dificultades si la gente no tiene conocimientos específicos sobre cómo construir o no se capacita en albañilería.

O sea que el sistema social también determina la efectividad y eficiencia de la utilización de tecnologías. Para realizar la construcción de vivienda por autoconstrucción, será necesario prever cuáles son los conocimientos que los miembros tienen sobre construcción, para ver si ésta es la alternativa más conveniente y eficaz.

Recordemos entonces:

Los subsistemas técnicos:

- ✓ Están determinados por los requerimientos de las tareas de la organización, y varían en función de las mismas.
- ✓ El subsistema tecnológico está modelado por los conocimientos y las habilidades requeridas, para, por ejemplo, trabajar con muchas personas, con metodologías de comunicación y difusión, herramientas o equipos particulares que sean necesarios para los fines institucionales.
- ✓ La tecnología frecuentemente condiciona la elección de las personas requeridas. La tecnología es también un factor primordial en el establecimiento de la estructura de la organización, de las relaciones entre los roles de la Organización Comunitaria y de su distribución.

**La estructura de la organización** puede ser considerada como un sistema entrelazado dentro de los subsistemas tecnológico y social.

Las tareas requeridas y la tecnología tienen una influencia fundamental sobre la estructura.

La estructura tiene que ver con la forma en que las tareas de la organización se dividen en unidades operativas, y con la coordinación entre dichas unidades.

En cierto sentido, la estructura de la organización constituye la formalización de las relaciones entre los subsistemas técnico y psico-social.

Recordemos que -en un sentido formal- la estructura está fijada en el **organigrama**, que muestra el lugar que ocupa cada persona en la organización, por la descripción de tareas a realizar (manual de funciones), y por las reglas y procedimientos (manual de procedimientos).

La línea de autoridad, es decir, el flujo de las comunicaciones del trabajo en la organización también forma parte de la estructura.

Las tareas a realizar en una organización, las personas que la constituyen y los conocimientos o habilidades requeridas van a determinar el tipo de estructura que la misma se dará.

Por ejemplo: Si en una Organización Comunitaria existen un ámbito o instancia de planificación general y otro de ejecución de servicios, en uno se hará la evaluación y planificación institucional, y en el otro (ejecución) se prestarán los servicios que ofrece la organización.

Esto condiciona la determinación de quiénes ocuparán esas funciones, y la estructura (responsables, grupos de trabajo) que tendrá la organización para llevar adelante sus actividades.

Sin embargo, debe enfatizarse que entre los subsistemas técnico y psico-social se dan muchas interacciones y relaciones que sobrepasan la estructura formal.

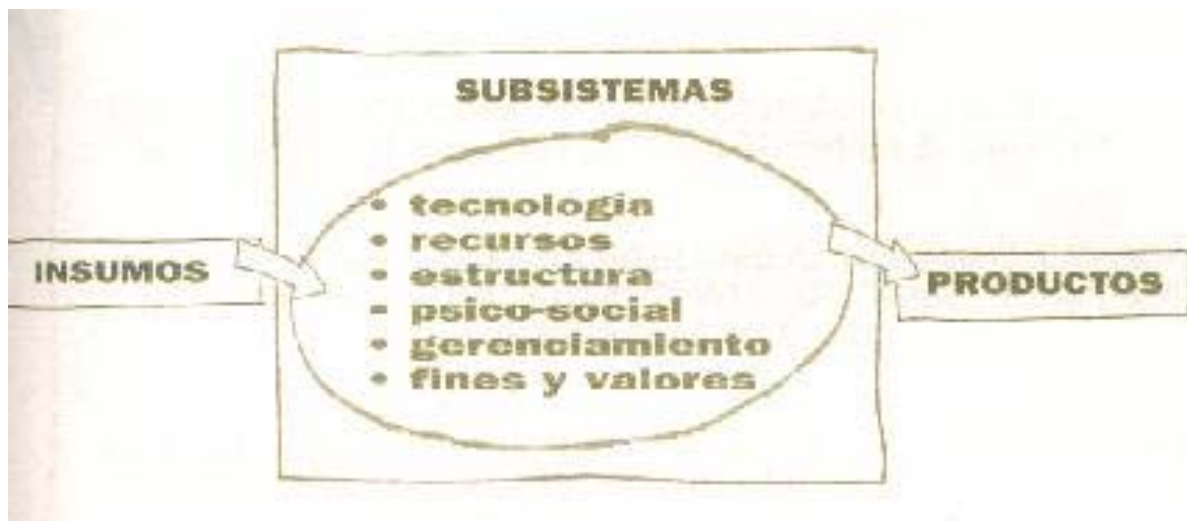
Hay una estructura "existente": la que efectivamente opera, más allá de lo que el estatuto establece. Puede que ciertas tareas requieran determinados conocimientos que -quizás- la persona responsable formalmente de esa función no posee. Sin embargo la tarea se hace.

Por ejemplo: la administración de un fondo rotatorio esta a cargo del tesorero, pero en una organización particular, para darle mayor promoción y

uso, se decide que esté a cargo de los distintos representantes de cada comunidad que forma la organización.

**La estructura organizativa es el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados, que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.**

En la siguiente figura se presenta una forma de visualizar la organización como un sistema socio-técnico:



#### **ACTIVIDAD 4:**

**Aplique este esquema a su organización. Determine cuáles son los insumos y productos de la misma.**

**Describa los subsistemas que intervienen en la organización y cómo se relacionan.**

**Registre sus conclusiones por escrito.**

**Chequee si otros compañeros de su organización comparten la misma visión del proceso.**

**Lleve todas sus Impresiones a la tutoría para discutir el tema.**

## **2.6. RESUMEN DEL CAPITULO**

En este capítulo hemos estudiado la Organización Comunitaria considerándola como un sistema.

- **ANALIZAMOS LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS.**
- **ANALIZAMOS A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA COMO UN SISTEMA.**
- **VISUALIZAMOS LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA CONSTITUIDO POR UNA DE ELEMENTOS QUE SE VINCULAN TODOS ENTRE SÍ.**

• **ASIMISMO, VIMOS QUE LA ORGANIZACIÓN FORMA PARTE DE UN SISTEMA MAYOR (CONTEXTO), CON EL QUE SE INFLUYE MUTUAMENTE, DE MANERA CONTINUA.**

• **ES FUNDAMENTAL CONTAR UN DIAGNOSTICO Y UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN. DICHO DIAGNÓSTICO DEBE SER, DONDE SEA POSIBLE. CLARO Y PRECISO.**

En ese diagnóstico y análisis deberíamos **considerar las condiciones del contexto previas a la constitución de la organización**, así como **las condiciones que influyen en todo el proceso de existencia de la organización, incluyendo el momento actual.**

El diagnóstico y el análisis **ayudan a localizar amenazas efectivas o potenciales.**

Asimismo **permite detectar oportunidades beneficiosas** para la organización que provienen de una situación particular del contexto,

En ambos casos se puede **actuar en beneficio de los objetivos** de la Organización Comunitaria.

Hay que tener en cuenta que la sobrevivencia de la organización depende de que existan demandas del ambiente -del entorno-, que deben ser trabajadas por la organización y devueltas como respuestas a ese entorno.

De igual manera, la falta de una visión general y completa de toda la organización, que incluya a todos los subsistemas, afectará su funcionamiento y puede trabar se desarrollo.

## **ACTIVIDAD 5**

**Invite a los miembros de su organización a realizar un diagnóstico de su contexto de acción, identificando en relación al mismo, lo siguiente:**

- **Hechos histórico-políticos más significativos.**
- **Condiciones económicas y sociales.**
- **Características del gobierno y poder locales.**
- **Identificación de Organizaciones existentes y sus objetivos.**

**Discuta con su tutor local los resultados de este diagnóstico.**



# Desarrollo y cambio organizacional

Capítulo

**3**

### **3. DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad las Organizaciones comunitarias se encuentran inmersas en un **ambiente sumamente dinámico**. En el contexto se producen cambios importantes, y en forma acelerada.

**Las estructuras de la sociedad se están transformado acelerada y profundamente. Este es el nuevo y dinámico contexto en que deben actuar las Organizaciones comunitarias.**

Estamos viviendo profundas transformaciones en todos los ámbitos de nuestra realidad: en la estructura económica, social y política.

Se han producido fuertes cambios en el Estado y en la forma en cómo éste se relaciona con los miembros de la sociedad y sus distintos grupos.

Hay nuevos reclamos de participación y protagonismo en la sociedad civil; aparecen nuevos actores en el escenario social. Las Organizaciones comunitarias son parte de estos cambios y son influenciadas por los mismos.

Las Organizaciones ven modificarse las demandas (insumes) y las respuestas (productos) desde y hacia la sociedad. Se encuentran ante la necesidad de adaptarse (transformación) a esta situación, si quieren sobrevivir y seguir vigentes.

La organización tiene que adaptarse a nuevos y cambiantes ambientales.

Esto agrega una nueva dimensión a las funciones directivas clásicas de:

**planificar,**

**organiza,**

**motivar,**

**dirigir y**

**controlar.**

Los **dirigentes comunitarios** de hoy tienen también que **"administrar el proceso de cambio"**.

Este programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias aporta los conocimientos necesarios para que las Organizaciones comunitarias adquieran destrezas que les permitan administrar un proceso de cambio.

La transición del actual modelo de gestión organizacional hacia un modelo con mayor grado de profesionalización exige abordar todos los conocimientos que se presentarán progresivamente en los distintos módulos que conforman la curricula del Programa.

El objetivo de este capítulo es introducir al usuario en el manejo de los conceptos que requieren las Organizaciones para adaptarse a sus propias transformaciones y a los cambios que exige el entorno para poder alcanzar sus objetivos institucionales.

Un proceso de cambio supone:

**"Diagnosticar los problemas, planificar, proponer cambios que sean aceptados por la organización en que se trabaja y que, por lo tanto, puedan ser efectivamente llevados a cabo"**.

**En este capítulo analizaremos cómo las Organizaciones comunitarias pueden responder a la dinámica transformación del ambiente, y el impacto que estos cambios producen.**

Veremos los cambios que sufren las Organizaciones y trataremos de caracterizarlos considerando su origen, los niveles del mismo, los momentos en que el cambio es necesario, sus etapas e implicancias (aspectos económicos).

Estudiaremos qué implica un proceso de cambio Organizacional, sus pasos y fases, y el contenido de cada uno de ellos. Analizaremos los aspectos relativos a la administración del cambio Organizacional, aspectos que deben tener en cuenta quienes participen de un proceso de cambio.

Para desarrollar este capítulo se han utilizado y reelaborado conceptos de los siguientes autores:

Desarrollo organizacional, de Warner Burke.

El cambio organizacional, de P. Hersey y K. Blanchard.

El manejo de las transiciones organizacionales, de Beckhard y R. Harris.

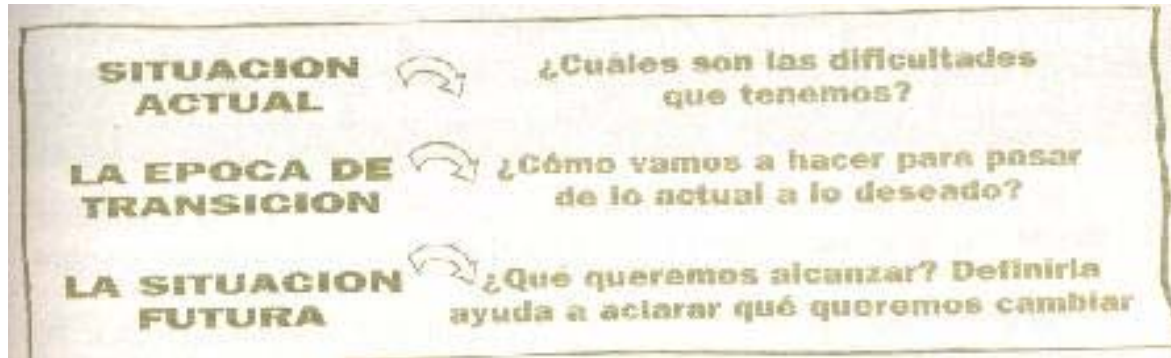
La dirección del cambio en la empresa, de Roger Plant.

Las empresas como sistemas culturales, de T. Deal y A. Kennedy.

Psicología de las organizaciones, de D. Kolb, Y. Rubín y J. Me. Intyre.

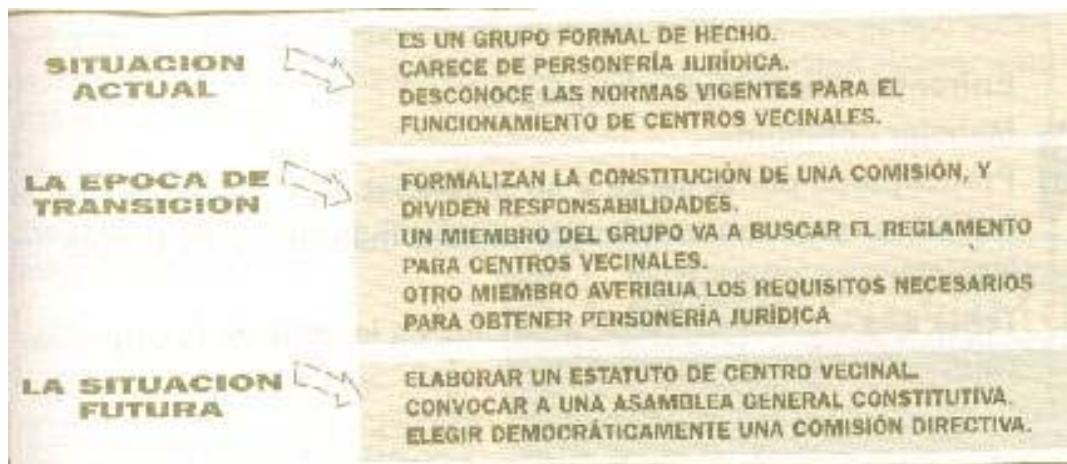
## 3.1. CAMBIO ORGANIZACION

Para analizar el proceso de cambio en una organización debemos pensar en la situación futura deseada, en situación actual, y en como lograremos pasar de la situación actual a la deseada.



Veamos un ejemplo. La organización "El Progreso" es un grupo de vecinos que se ocupan de mantener limpios y parquizados los espacios de recreación pública.

Recientemente este grupo ha acordado con la Municipalidad Local la prestación del servicio de limpieza de todos los sitios baldíos de la comunidad. Se ha comprometido a obtener su personería jurídica adecuando su estructura organizativa a la reglamentación vigente para centros vecinales.



Los tipos de cambio en la organización, pueden ser los siguientes:

- CAMBIOS EN EL MEDIO/CONTEXTO (SUBSISTEMA ENTORNO).
- CAMBIOS EN LAS PRIORIDADES ORGANIZACIONALES (SUBS. DE OBJETIVOS/FINES/ VALORES).
- CAMBIOS EN ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES (SUBS. ESTRUCTURAL).
- CAMBIOS EN LAS FORMAS EN QUE EL TRABAJO ES REALIZADO (SUBS. TECNOLÓGICO Y PSICO-SOCIAL).
- CAMBIOS EN ROLES (SUBS. PSICO-SOCIAL, ESTRUCTURAL Y DE GERENCIAMIENTO).
- CAMBIOS EN LA CULTURA (SUBS. PSICO-SOCIAL Y ESTRUCTURAL).

**Recordemos que, si bien podemos presentar los H distintos componentes o subsistemas de una organización en forma separada, todos integran un único sistema y se encuentran mutuamente articulados.**

Si bien un cambio puede desarrollarse haciendo hincapié o partiendo desde uno de los subsistemas, dicho cambio repercutirá en todos los otros.

Se puede encarar un cambio en las prioridades Organizacionales. Por ejemplo, ante una situación de emergencia, la cooperativa de vivienda decide crear un comedor barrial, para dar una copa de leche a niños y ancianos; este suceso repercutirá en toda la organización, e implicará cambios en la estructura (nuevas responsabilidades y funciones), y en las tareas y roles (subsistemas tecnológico y psico-social).

Quienes jueguen roles principales en el proceso de cambio requieren de habilidades especiales para:

Enfrentar situaciones complejas.

Manejar conflictos.

Preocuparse por la gente y su potencial.

Equilibrar una conducta entre utilizar métodos o su propia intuición.

Tener una visión estratégica de cuál es la meta de la organización.

### **3.2. ¿COMO SURGEN LOS CAMBIOS?**

Los cambios se plantean a partir de tres situaciones distintas:

**a) Por intentar resolver problemas que surgen en 'la organización, lo cual puede acarrear nuevos conflictos.**

Pensemos en el ejemplo de la cooperadora escolar presentado en el capítulo 1: los padres creen que la escuela debe hacer algo para que sus hijos adquieran destrezas para el desempeño laboral.

Al proponerlo en su organización encuentran resistencia en la directora de la escuela (la presidente de la cooperadora).

La necesidad de un cambio lleva a un conflicto entre los integrantes de la comisión.

**b) Por la intervención de nuevas variables.**

Ya se ha señalado que toda organización es un ser vivo y dinámico. Las modificaciones que ocurren en la realidad la afectan.

La organización debe tener en cuenta las modificaciones de tipo social, económico, político, etc., y producir cambios que le permitan afrontar esas nuevas situaciones.

**c) Por la detección de problemas en la estructura e intentos por resolverlos.**

Puede ocurrir que del diagnóstico hecho por una organización se desprenda la existencia de una serie de problemas en su estructura y su modo de funcionar y, a partir de ese momento, se inicie una tarea de cambios y transformaciones de la organización para resolver esos problemas

## **ACTIVIDAD 6**

**Revise si en el transcurso de la historia de su organización se han verificado situaciones de cambio del tipo de las señaladas en el punto anterior.**

**Si se verificaron esas situaciones ¿Cómo las trabajó la organización?**

**Si esos procesos no se han verificado en su organización ¿Tiene conocimiento de algún caso donde hayan ocurrido, y qué pasó con ellos?**

**Registre por escrito sus conclusiones.**

**Comparta los resultados de su trabajo en la tutoría**

## LOS TIPOS DE CAMBIO

Consideraremos a continuación cuatro tipos de cambio:

De conocimientos.

De actitudes.

En el comportamiento individual.

EN grupos y Organizaciones.

**Cambios de conocimientos.** Son los más fáciles de realizar; pueden ser el resultado de la simple lectura de un libro o artículo de un experto. El cambio ocurre cuando aprendemos algo, por ejemplo, cómo organizar una reunión para lograr que los asistentes tengan un mayor grado de participación en la misma.

**Cambios de actitudes.** Difieren del anterior por la carga emocional -positiva o negativa- que contienen.

No se trata sólo de incorporar nuevos conocimiento sino de modificar hábitos y conductas Organizacionales, es decir, los modos en que hacemos las cosas.

El componente emocional hace que las actitudes sean más difíciles de cambiar que el conocimiento.

**Cambios en el comportamiento individual.** Significativamente, los cambios en comportamientos individuales son aún más difíciles de realizar que los tipos de cambios ya tratados.

Por ejemplo: a pesar de conocer las ventajas de delegar y hacer participar, no delegamos ni compartimos la toma de decisiones con los otros miembros de la organización.

**Cambios en grupos u Organizaciones.** Son los más complejos y demandan tiempo. Implican considerar a la organización como totalidad. Sobre este tipo de cambios profundizaremos en los siguientes puntos.

# ¿CUANDO ES NECESARIO EL CAMBIO?

**La cultura** de la organización es la barrera más importante frente al cambio.

Mientras más arraigada está la cultura, y más internalizada en la personalidad de los miembros de la organización, más difícil es cambiarla.

La cultura causa inercia en la organización, es el freno que se resiste al cambio. En un sentido positivo, éste es precisamente uno de los papeles de la cultura: proteger la organización contra las imposiciones de las modas pasajeras y las fluctuaciones de corto plazo.

Frente a este fenómeno, el cambio puede no parecer tan necesario. Sin embargo el cambio muchas veces es necesario para sobrevivir.

**¿Cuándo un dirigente responsable debe aceptar el reto del cambio y cuándo debe dejar de lado esa posibilidad?**

La experiencia sugiere al menos tres **situaciones en las que se debe considerar la necesidad de modificar la cultura Organizacional:**

## **a) CANDO EL CONTEXTO ESTA SUFRIENDO UN CAMBIO FUNDAMENTAL**

La organización ha estado siempre fuertemente impulsada por sus valores, pero el ambiente cambia rápidamente.

Por ejemplo, en el caso citado anteriormente, si bien la organización surgió para atender la problemática de carencia de viviendas de sus miembros, los fuertes cambios producidos desde el momento de la formación de la organización -caída del ingreso, empobrecimiento, desempleo-, hacen necesario tener en cuenta esas modificaciones del entorno y darles una respuesta, para que la Organización Comunitaria siga siendo eficaz y representativa.

Para que ello suceda, debe producirse un cambio -transitorio o no- en los objetivos de la organización, que permita atender las urgentes necesidades de la comunidad, agregando nuevos objetivos y servicios: atender la problemática de alimentación, sin -quizás- dejar de lado el problema habitacional.



## **b) CUANDO LA ORGANIZACIÓN FUNCIONA MAL O MEDIOCREMENTE**

Podemos estar en presencia de una organización que no representa los intereses ni las necesidades de sus miembros. Posiblemente lo hizo al crearse, pero luego no se modificó, y hoy la comunidad es indiferente a su existencia.

Por ejemplo, se crea una organización para la construcción de un salón comunitario, se lleva a cabo el mismo, pero luego no se impulsan otras actividades.

También pueden incluirse en esta categoría las Organizaciones que no permiten la expresión y el protagonismo de todos sus miembros, y actúan sólo en beneficio de algunos.

## **c) CUANDO LAS ORGANIZACIONES ESTÁN EN EL MOMENTO PREVIO A UN CRECIMIENTO O CRECEN MUY RÁPIDAMENTE**

Puede ser el caso de varias organizaciones pequeñas que deciden articularse para constituir una organización mayor.

Por ejemplo, varias Organizaciones de pequeños productores plantean aunar esfuerzos para tener mayor incidencia en el mercado y obtener mejores precios y deciden vender juntos su producción. Esta nueva organización demandará una serie de cambios en la estructura y en la gestión de cada una de las Organizaciones concurrentes.

situaciones en que **se** debe considerar la necesidad de modificar la cultura organización

**a) CUANDO SU CONTEXTO ESTA SUFRIENDO UN CAMBIO FUNDAMENTAL**

**b) CUANDO LA ORGANIZACIÓN FUNCIONA MAL O MEDIOCREMENTE**

**c) CUANDO LAS ORGANIZACIONES ESTÁN EN EL MOMENTO PREVIO A UN GRAN CRECEN O CRECEN MUY RÁPIDAMENTE**

Consideremos, ahora, algunos de los factores que influyen sobre el tiempo que se necesita para lograr un cambio cultural.

**La urgencia es, obviamente, uno de ellos.**

En épocas de fuertes crisis, las personas comprenden la necesidad de realizar modificaciones, escuchan sugerencias y suelen adoptar decisiones

de crisis económica, seguramente la iniciativa será apoyada por todos. En una ocasión así la ampliación de los objetivos de la Organización Comunitaria (el cambio) provoca rápidamente una gran adhesión.

**Otro factor que favorece la velocidad de ocurrencia del cambio es lo atractivo que el mismo les resulte a los individuos.**

Cualquier propuesta que signifique beneficios para todos se acepta más fácilmente que aquellas donde algunos tienen algo que perder, o que plantean cierta incertidumbre en el logro concreto de los beneficios buscados.

Por ejemplo: crear un fondo rotatorio -al que todos tengan posibilidad de acceder- para otorgar créditos a los distintos miembros de la organización y apoyar económicamente sus actividades, resultará más atractivo que si los fondos de capitalización se plantean para ser usados por solamente algunos miembros de la asociación.

**Un tercer factor que influye en el cambio es la fuerza de la cultura que se quiere cambiar.**

Se trata de la confianza que tengan los miembros de una organización en el conjunto de creencias, valores, normas y reglamentaciones que se hayan dado para actuar.

En el caso de una organización de inmigrantes de un país extranjero o un grupo tradicionalista, a pesar del paso del tiempo se mantienen sus objetivos, costumbres, valores y creencias representativas de la tradición o cultura a la que pertenecen. Es más, uno de los fundamentos -conscientes o no- de la colectividad organizada es conservar las tradiciones de la madre patria.

Las cosas son más sencillas en el caso de una organización de tipo económica cooperativa, creada en una determinada época del pasado y a la cual sus actuales miembros (hijos de los fundadores) deben darle nuevos criterios, normas y valores para poder adaptarla al tiempo presente.

### **3.4. EL ASPECTO ECONÓMICO DEL CAMBIO**

Cuando se tiene certeza de que el cambio es necesario hay que afrontar otros dos hechos serios: el cambio consume mucho tiempo y es muy costoso.

A continuación veremos algunas consideraciones sobre la incidencia del "costo" del cambio en las Organizaciones y sobre algunas posibles estrategias al respecto.

- Los argumentos en favor del cambio que se presenten a los miembros de la organización deben ser comprensibles y razonables.
- Debe ser entendido y visto como necesario por todos.
- Si el cambio aparece como algo que solamente beneficiará a unos pocos, o se presenta como una situación muy lejana en el futuro, es muy posible que sea resistido y no se logre el apoyo suficiente para concretarlo.
- Muchos esfuerzos fracasan por que no se invierte lo suficiente en ellos. Se diagnostica falta de participación y no se arbitran los medios necesarios para modificar esto.
- Por ejemplo, se propone ampliar la participación de los socios en las reuniones, pero no se hace una convocatoria que garantice que todos estén informados del lugar, la fecha y hora de realización.
- Hay muchos casos en que un cambio es simplemente antieconómico.

Por ejemplo: en una reunión general, una organización de pequeños productores cabreros ve la necesidad de desarrollar un proyecto que evite intermediarios y montar un frigorífico para avanzar hacia ese objetivo. A posteriori se realizan estudios sobre esta propuesta de cambio, y surge que los volúmenes de producción del grupo de pequeños productores no permiten afrontar y sostener los costos de construcción del frigorífico. Por otra parte se concluye que no se puede interrumpir el circuito comercial durante el tiempo de implementación del nuevo sistema.

En este caso el cambio propuesto es antieconómico.

- Los argumentos en favor del cambio que se presenten a los miembros de la organización deben ser comprensibles y razonables.
- Muchos esfuerzos fracasan por que no se invierte lo suficiente en ellos.
- Hay muchos casos en que un cambio es simplemente antieconómico.

## 3.5. EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Veamos un esquema del "proceso de cambio Organizacional", que desarrollaremos a continuación.

1. POR QUE HAY QUE CAMBIAR?
  - DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO
  - DETERMINACIÓN DEL GRADO DE ELECCIÓN ACERCA DE SI HAY QUE CAMBIAR
2. SITUACIÓN FUTURA
  - MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN
  - IDEAS SOBRE LO QUE ES UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ
  - POSIBLES ETAPAS PARA LLEGAR A LA SITUACIÓN IDEAL
3. SITUACIÓN ACTUAL
  - PROBLEMAS CRÍTICOS
  - SUBSISTEMAS MAS FACTIBLES DE MODIFICAR
4. TRANSICIÓN
  - ✓ DETERMINACIÓN DEL CAMBIO A REALIZAR
    - ¿POR DÓNDE COMENZAR?
    - ESTRUCTURAS TEMPORARIAS PARA MANEJAR LA TRANSICIÓN
    - MASA CRÍTICA DE INDIVIDUOS COMPROMETIDOS CON EL CAMBIO LA ADMINISTRACIÓN EN EL ESTADO DE TRANSICIÓN
  - ✓ ADMINISTRACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO
    - CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
    - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 1. ¿POR QUE HAY QUE CAMBIAR?

#### Determinación de la necesidad de cambio:

Debemos considerar cuáles son los aspectos que están actuando sobre la organización y que hacen necesario poner en marcha el "proceso de cambio" y tratar de comprender que el origen y la necesidad del mismo pueden tener un origen externo o uno interno.

<b>ORIGEN DE LA NECESIDAD DEL ACAMBIO</b>	<b>EXTERNO</b>
	<b>INTERNO</b>

Ya mencionamos un ejemplo donde el cambio estaba originado por el propio crecimiento (en número de miembros y comunidades) de la organización.

En muchas ocasiones, la necesidad de cambio en las Organizaciones se origina fuera de éstas: transformaciones socioeconómicas, tecnológicas o de legislación.

En otro ejemplo vimos que el elemento determinante de la necesidad de cambio era externo a la organización: "la cooperativa de viviendas, influida por una fuerte crisis socioeconómica (subsistema entorno), instrumentaba un programa alimentario.

**Determinación de las posibilidades de elegir, o no, si se realiza el cambio:**

A veces el tema es simple: la organización no tiene otra alternativa que cambiar. Son los casos en que no hay alternativa. Por ejemplo, cuando se establece una nueva legislación.

**HAY SITUACIONES EN QUE NO HAY OPCIÓN. SE DEBE CAMBIAR. EN ESTOS CASOS SUELE HABER OPCIONES RESPECTO DE CÓMO CAMBIAR.**

Veamos un ejemplo. A una organización no se le permite seguir funcionando como cooperativa de trabajo, porque las actividades que se realizan son de abastecimiento y consumo. Por lo tanto hay que cambiar el objeto social. No hay posibilidad de elección; el margen dentro del cual puede moverse la organización en relación al cambio es nulo, debe hacerlo. Debe hacerlo y no puede elegir si quiere cambiar o no.

**HAY SITUACIONES EN LAS QUE, ANTE UN FACTOR EXTERNO, LAS ORGANIZACIONES PUEDEN OPTAR, O NO, POR EL CAMBIO.**

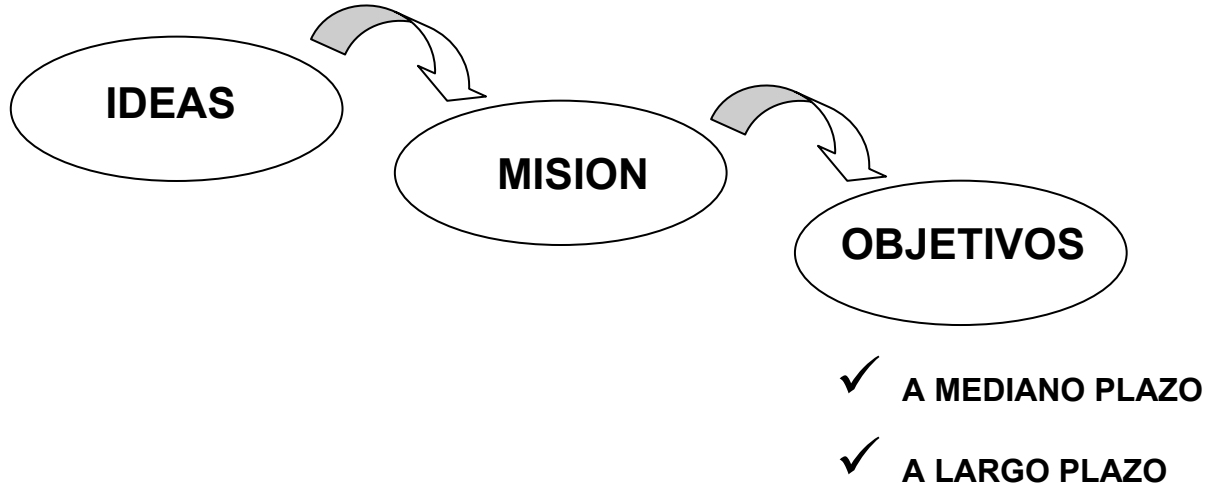
**LA LIBERTAD ES MAYOR: SI DECIDE HACERLO, LA OPCIÓN ES CÓMO CAMBIAR.**

En otras ocasiones la situación permite un mayor grado de elección. Una Organización Comunitaria que hasta ese momento funcionaba "de hecho", gestiona la personería jurídica. Se le abren nuevas posibilidades: por ejemplo, la organización, luego de obtener la personería jurídica, tiene la posibilidad de acceder al Programa Social "X", que brinda financiamiento para construir centros recreativos para los niños del barrio. Sin la personería jurídica no podría recibir fondos de ese programa o de ningún otro programa estatal.

En esta situación hay cierto grado de elección en ambas direcciones: si cambiar y cómo cambiar.

## 2. SITUACION FUTURA

Para definir la estructura futura es necesario tener clara la idea de la misión (propósito, razón de ser) de la organización y de los objetivos a largo - Plazo.



A partir de la idea se pensará en una estructura ideal. Para llegar a la misma se puede formular una estructura intermedia -a medio camino entre la situación actual y la ideal-, que pueda ser alcanzada en un plazo determinado.

Esa estructura intermedia es un momento intermedio en el logro de la situación futura. Así, por ejemplo, la estructura ideal puede involucrar todo un nuevo enfoque en el sistema de responsabilidades y roles. La estructura intermedia, accesible en un futuro no muy lejano, puede ser un avance en relación a lo que se pretende alcanzar.

## 3. SITUACIÓN ACTUAL

Determinada la "situación futura", debe tenerse en claro la situación actual. Esto se logra realizando un diagnóstico.

EL DIAGNÓSTICO PERMITE UN CONOCIMIENTO AFINADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

PARA LLEGAR A LA SITUACIÓN FUTURA ES NECESARIO PARTIR DEL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El diagnóstico implica la realización de una descripción detallada del comportamiento Organizacional. Esto permite ir conociendo qué necesita ser cambiado y qué no es necesario modificar.

El diagnóstico también nos permite agrupar el conjunto de los problemas que vamos detectando. Esta es una información crucial, y forma parte de los datos necesarios para determinar cuál de los subsistemas está inicialmente más predispuesto o preparado para el cambio.

#### **4. TRANSICION**

**Es el período durante el cual transcurre la realización del cambio. La vieja organización todavía no ha desaparecido, pero tampoco está totalmente conformada la nueva.**

Es muy importante tener en cuenta que:

- ✓ Los cambios deben planificarse. No se puede trabajar en forma errática, descuidada.
- ✓ Habiendo determinado que se va a cambiar, es necesario decidir los puntos más favorables para comenzar.
- ✓ Hay que encontrar el camino para hacer avanzar el proceso de cambio. Normalmente es difícil para una organización estable cambiar por sí misma. A veces es necesario crear sistemas temporarios que gestionen y logren el cambio. El mecanismo más apropiado será el que produzca menores tensiones y fricciones con el sistema actual, a la vez que facilita el desarrollo de la organización renovada.

**Un aspecto crítico es lograr que un número significativo de miembros de la organización se comprometa con el cambio.**

Resumiendo algunos aspectos ya esbozados, podemos considerar las principales variables de las cuales dependen:

#### **LAS POSIBILIDAD DE UN CAMBIO EXISOSO Y EFECTIVO**

**A- NIVEL DE INSATISFACION CON LA SITUACIÓN ACTUAL**

**B- NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

**C- GRADO DE DESEO DEL CAMBIO O DE LOGRAR LA SITUACIÓN FUTURA**

**D- PRACTICIDAD DEL CAMBIO (MINIMO RIESGO Y CONFLICTOS)**

**E- "COSTO" DEL CAMBIO**

Es necesario que:

- el nivel de insatisfacción con la situación actual,
- el grado de deseo del cambio o de lograr la situación futura y
- la practicidad del cambio (mínimos riesgos y conflictos).

tengan mayor peso que el costo percibido del cambio a realizar.

$$\mathbf{A + C + D > E}$$

Si una persona o grupo no están suficientemente descontentos con la situación actual, y no les interesa lograr una situación futura distinta, no estarán convencidos de la necesidad del cambio. Si el costo de ese cambio resulta alto, la persona o el grupo lo resistirá. Esta es una situación extrema en que se conjugan todos los elementos en contra de la innovación. Según el número y calidad de resistencias que se verifiquen el cambio será más o menos factible.

## **3.6. FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El proceso de cambio planificado se puede concebir como un proceso dinámico en cinco fases:

**EXPLORACIÓN – DIAGNOSTICO – PLANIFICACION – ACCION - EVALUACION**

### **Exploración**

En este primer momento del proceso de cambio la Organización Comunitaria se interroga sobre los siguientes aspectos:

**1- ¿Cuáles son los recursos principales con que cuenta la Organización?**

**2- ¿Cuáles son sus principales limitaciones?**



**3- ¿Qué normas y valores socio-culturales la caracterizan?**

**4- ¿Cuáles son los subsistemas principales dentro del sistema general ?**

**5- ¿Qué interrelaciones se producen entre los subsistemas principales?**

**6- ¿Cuales son las actitudes respecto del cambio y de la autoridad, y en relación a los extraños?**

**7- ¿Qué relaciones se establecen entre la organización y otros sistemas del medio ambiente (otras Organizaciones, vecinos, competidores, organismos estatales y reguladores)?**

**8- ¿Qué motivaciones existen para mejorar la organización?**

En esta fase de la exploración es fundamental determinar por dónde se va a entrar al sistema que se procura cambiar.

La importancia de esta fase aumenta cuando intentamos introducir el cambio en sistemas donde la estructura de poder y las relaciones humanas no son muy claras. Es necesario descubrir cómo son las relaciones y qué poder tiene cada uno, ya que no aparecen a simple vista y no coinciden con las estructuras formales, las escritas, las dibujadas en el organigrama, las reconocidas por todos.

El problema es menos grave en las Organizaciones más estructuradas, aunque sigue siendo importante entender por dónde se puede iniciar el cambio. La evaluación que surja de la exploración debe prestar siempre atención a cómo se maneja el poder que tienen miembros o grupos dentro de la organización, y qué tan dispuestos están a cambiar.

### **ACTIVIDAD 7**

**Siguiendo el esquema de preguntas planteado, realice una exploración en su organización.**

**Responda por escrito esas preguntas.**

**Realice un informe con las respuestas que logró.**

**Comparta los resultados en la tutoría.**

### **Diagnóstico**

La fase del diagnóstico se realiza estableciendo tres elementos:

- ✓ **El problema que se advierte.**
- ✓ **Las metas que se proponen.**
- ✓ **Los recursos de los que se dispone.**

Para determinar **el problema específico**, el primer paso es identificar la (s) parte (s) del sistema donde se ubica el problema, y las interrelaciones entre los subsistemas que componen la organización.

Puede que a medida que avance el diagnóstico se identifiquen problemas no previstos inicialmente, diferentes a los que se pensaba encarar. Frente a esta situación pueden asignarse prioridades, decidiendo cuál problema es el más importante.

El segundo paso es determinar las **metas** que se proponen. Definiendo operativamente las metas se puede señalar la dirección para una solución significativa y duradera. (Se profundizó este tema en el módulo correspondiente a Planificación Operativa).

El tercer elemento a considerar en el proceso del diagnóstico son los **recursos** para mejorar la situación.

La motivación y actitud hacia el cambio de todos los involucrados constituye una variable de especial importancia.

Se buscan especialmente los recursos internos del sistema que se pueden desarrollar y emplear para solucionar el problema. Si se desarrollan recursos propios se evita la dependencia permanente de agentes externos.

## **Planificación**

Los resultados de la fase del diagnóstico constituyen el punto de partida de la fase de la planificación.

El primer paso de la **planificación** es determinar los objetivos que se propone el cambio y las estrategias. También se debe poder determinar las posibles alternativas a los propios objetivos y alternativas del cambio.

En la planificación se establecen los planes de intervención. La intervención se puede dar sobre:

- ✓ La fuente de poder empleada para poner en práctica la intervención. Este tema constituye la columna vertebral de los conceptos trabajados en el módulo 1.
- ✓ El subsistema de la organización al que está dirigida la intervención.

Estos subsistemas son, a saber:

- 1- ENTORNO O CONTEXTO
- 2- PSICO-SOCIAL
- 3- ESTRUCTURAL
- 4- OBJETIVOS, FINES Y VALORADORES
- 5- TECNOLÓGICO
- 6- DE GERENCIAMIENTO

## **Acción**

### **FUNCIONES Y DISFUNCIONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

La fase de la acción de un cambio planificado puede abarcar un extenso campo de actividades. Sean cuales fueran los cambios, es muy probable que generen alguna resistencia .

Cuando se produce esta resistencia, suele tratársela como a una fuerza negativa a la que hay que vencer. Sin embargo la **resistencia al cambio** suele ser, en algunos casos, funcional para la supervivencia de un sistema. La **función positiva de la resistencia al cambio** es la de asegurar que se consideren prolijamente los planes para el cambio hasta sus últimas consecuencias.

Se explicó anteriormente el papel de la cultura de la Organización como contenedora de cambios superfluos o pasajeros. La cultura en estos casos cumple una función positiva de resistencia

Otro caso de resistencia positiva puede darse ante los cambios introducidos en los modos de producción de alguna organización. Los miembros que se oponen a la modificación exigirán presentar razones cada vez mejor fundamentadas y analizadas que logren convencerlos sobre la importancia del cambio.

**Los aspectos disfuncionales de la resistencia al cambio** -o sea los que efectivamente no contribuyen a que el mismo se produzca- **se pueden aliviar mediante una preparación cuidadosa de la fase de la acción.**

Involucrando a los miembros de la organización en las etapas adecuadas, se puede efectivizar un plan para el cambio más inteligente y apropiado para las necesidades tecnológicas y sociales del sistema (la organización),

Muchas veces la resistencia al cambio está basada en el temor o el miedo a lo desconocido o a la pérdida de autoridad. Es posible contrarrestar estos temores con estrategias de información, por ejemplo a través de reuniones

explicativas, o estableciendo contacto con otras Organizaciones que ya implementaron los cambios en cuestión.

## Evaluación

¿Cómo se evalúan las estrategias de acción? **La evaluación se realiza en términos de los objetivos específicos definidos** durante la fase de la planificación. Igualmente en relación a las **metas de las tareas intermedias**. Estas últimas evaluaciones están destinadas a determinar si el cambio progresa como se esperaba.

Se debe **vigilar el progreso de la fase de acción** y evaluar los datos, desarrollando la capacidad de usar la información recogida para un autoanálisis.

Los resultados de la etapa de evaluación permiten establecer si el proyecto de cambio está avanzando hacia la etapa final, o si es necesario realizar un trabajo de **re-planificación**.

## 3.7. LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Lograr el cambio implica efectuar transformaciones culturales. Las mismas deben realizarse del modo más efectivo posible.

En relación al momento de **gestión del cambio Organizacional**, es importante tener en cuenta algunas indicaciones razonables.

**Se sugiere considerar los siguientes aspectos:**

- ✓ 1 • **RECONOCER QUE EL CONSENSO DE LOS COLEGAS DEL GRUPO SERÁ LA PRINCIPAL INFLUENCIA PARA LOGRAR LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO.**

Las personas no son ni fanáticas ni devotos e inmovibles creyentes de sus modos de trabajo. Tampoco constituyen una oposición tenaz y per-

manente. Se resisten al cambio sólo porque el mismo perturba el ritual y el orden de su vida habitual. Sin embargo, una de las influencias más fuertes que se puedan ejercer sobre las personas se deriva de sus vinculaciones personales con los demás.

Compartir es señal de pertenecer a una cultura. Hay muy pocos individuos en una sociedad que quieran estar solos durante mucho tiempo.

Como consecuencia, los procesos que forman un consenso, y que se basan en esta relación cotidiana de vinculación con las personas parecidas a nosotros, son una forma importante de inducir al cambio en las Organizaciones.

## ✓ 2- ENFATIZAR LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA CONFIANZA EN TODOS LOS ASPECTOS REFERIDOS AL CAMBIO.

Los individuos que confían unos en otros quizás no se comuniquen con precisión, y esto no constituye un impedimento para hacer las cosas. A partir de la confianza, a veces no se considera indispensable o necesario entender exactamente lo que la otra persona está tratando de decir.

Si el cambio es iniciado por un miembro de la Organización Comunitaria que goza de la confianza de sus compañeros, el proceso de modificación se produce mucho más de prisa y penetra con más profundidad en la cultura de la organización.

**La accesibilidad y la confianza durante el proceso de cambio influyen fuertemente, tanto en la posibilidad de realización de la innovación como en la forma en que se realiza.**

Estos procesos suelen ser más lentos y difíciles si el cambio es propuesto por alguien que no pertenece a la organización.

## ✓ 3- CONSIDERAR LA CAPACITACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.

Aún cuando los miembros entiendan y acepten el cambio, con frecuencia no tienen las habilidades y aptitudes necesarias para emprender el nuevo plan.

Por lo tanto se deben preveer y planificar los procesos de capacitación que

demande la nueva situación, por ejemplo, el proceso de aprendizaje de este nuevo programa y la implementación de los instrumentos y metodologías aprendidas.

- ✓ **4- TOMARSE EL TIEMPO SUFICIENTE PARA QUE EL CAMBIO SE CONSOLIDE.**

Las personas suelen necesitar períodos más o menos prolongados para acostumbrarse a cualquier cambio importante.

Este tiempo no se puede obviar. Un dirigente que intenta promover un cambio cultural debe respetar los tiempos propios de los miembros de la organización.

- ✓ **5- ALENTAR A LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN, A REALIZAR LA ADAPTACIÓN DE LA IDEA BÁSICA DEL CAMBIO A SU PROPIA REALIDAD Y DE ACUERDO A LA MISMA.**

Nuestra última sugerencia es ser flexibles. Según nuestra experiencia, el cambio cultural de más éxito es aquel que los miembros de la cultura modifican y adaptan de mil maneras distintas para dar cabida a las singulares circunstancias que inciden en ellos todos los días.

**En consecuencia, un dirigente que intenta promover un cambio debe apenas hacer un poco más que:**

- a) Expresar un concepto de cambio, indicar una idea general de la dirección del cambio buscado.
- b) Iniciar un proceso de cambio que abarque a muchas personas y que les dé a las mismas una oportunidad significativa de adaptar el proceso como les parezca conveniente.

**Querer administrar demasiado un proceso para lograr el cambio seguramente impedirá el éxito.**

Se podrían hacer otras sugerencias adicionales para lograr que se consolide el cambio. Citemos las cinco que **consideramos más útiles: consenso, confianza recíproca, capacitación, paciencia y flexibilidad.**

Con frecuencia, el primer paso que dan los dirigentes para promover la construcción de una nueva cultura es empezar a hablar de esa cultura -y de sus valores- con sus colegas más cercanos.

Estas conversaciones tienen dos propósitos:

- ✓ Obtener un compromiso colectivo, con la idea de que el legado principal del equipo de dirigentes será una serie de valores compartidos muy fuertes.
- ✓ Forjar una comprensión común de los valores específicos a promover.

**La clave es el modelo del comportamiento diario de los dirigentes, reflejando sus inquietudes y sus convicciones con respecto a la importancia de los valores en sus acciones.**

A las personas les interesa aquello que los demás consideran valioso, pero sólo se convencen cuando quienes promueven normas y valores las cumplen ellos mismos en sus acciones diarias.

Rara vez lo definitorio es un acto particular, único y sorprendente. Lo importante es la uniformidad de una conducta mantenida en el tiempo.

Para forjar una cultura vigorosa en una organización, es necesario que los valores básicos se expliciten y transmitan a través de los actos cotidianos.

Cuando los dirigentes promueven el cambio de una cultura Organizacional comunitaria, tienen que ser cautelosos y no repetir las conductas que se proponen modificar. Esta es la mejor forma de impulsar los cambios.

Se trata de buscar formas de dar ejemplos apropiados mediante el propio comportamiento.

De igual modo, es importante no dudar en hacer las observaciones a los demás cuando sus conductas no respetan los límites aceptados por la cultura de la organización.



**Los dirigentes interesados en promover una cultura deben ser conscientes de su papel en la formación de los rituales (prácticas incorporadas a la cultura de la organización) que se observan en las tareas cotidianas.**

Ya sea que estén decidiendo a quién invitar a una junta, estableciendo un proceso para desarrollar un plan estratégico, o participando en una conversación colectiva, los dirigentes siempre estarán atentos al impacto que los cambios que se están desarrollando pueden ejercer en la cultura Organizacional de los demás integrantes.

# Actividades

# de Síntesis

# Glosario

Capítulo

4

## **ACTIVIDAD DE SÍNTESIS**

Durante todo el módulo se ha propuesto que piensen en su propia organización y realicen actividades que permitan aplicar los nuevos

conocimientos a la realidad de sus respectivas instituciones.

¿Qué cambiaría usted en su Organización Comunitaria?

¿Por qué?

¿Cómo?

Si considera que no es necesario efectuar cambios, explique las razones que sostienen su posición.

Justifique su respuesta cualquiera sea a partir de los aprendidos en este módulo, por ejemplo:

### **1- La organización comunitaria**

- Origen y evolución de la organización comunitaria (OC)

- El entorno particular en el que se sitúa encuentra hoy.

-Las condiciones socio-políticas y económica en las que surge y en las que se encuentra hoy.

- Si **participa** de redes, cuáles son y qué alcance tienen y en cuales procesos de articulación participó la organización.

### **2- Desarrollo y cambios organiza-cionales**

- Los cambios por los que ha pasado la organización en su historia:

- Ciclos y fases.

¿Qué cambios ocurrieron? ¿Por qué ocurrieron esos cambios? ¿Cómo ocurrieron? ¿Hubo resistencias? ¿Acuerdos? ¿Quién los impulsó? ¿Qué sucedió como consecuencia de los mismos?

- ¿Qué cambios propondría Ud. hoy en su organización? ¿Por qué? y ¿Cómo los llevaría adelante?

Escriba y comparta los resultados de esta actividad en la reunión de tutoría con otros usuarios del PCAD y el tutor local.

# GLOSARIO

**Accesibilidad:** lo que es comprensible.

**Ciclo:** fenómenos que se repiten.

**Evolución:** desarrollo de algo, por el cual ese algo va progresivamente pasando de un estado a otro. Crecimiento.

**Fases:** los distintos estados por el que pasa una cosa.

**Condicionantes coyunturales:** hechos o situaciones que limitan las posibilidades de algo, en un momento particular de la historia.

**Condicionantes estructurales:** hechos o situaciones que limitan las posibilidades de cambio por ser dependientes de todo lo que rodea a esa situación.

**Integración:** designa el proceso de armonizar/de buscar coherencias y mundo interno entre los distintos componentes de una organización o grupo.

**Statu quo:** lo definido, lo que debe ser y socialmente está reconocido como tal.

**Marco de referencia:** encuadre teórico-ideológico que orienta el accionar de los seres humanos.

**Tecnología:** aplicación de conocimientos en tareas prácticas para lograr resultados específicos.

**Disfunción:** aquello que disminuye la integración y estabilidad de algunos de los componentes de un sistema.

**Gerenciamiento:** administración de recursos humanos, financieros, materiales, etc. de una entidad.

**Permeable:** flexible.

**Técnicas de operación:** herramientas para hacer algo.

**Líder:** persona que tiene condiciones para dirigir y es aceptado por los otros.

**Líder emergente:** aquella persona que está surgiendo como líder.

**Línea de autoridad:** orden jerárquico que surge del organigrama de la organización en relación a las responsabilidades que le competen a cada miembro.

**Ritual:** actos de carácter ceremonial establecidos por una ley o costumbre.

**Imagen corporativa:** idea de cuerpo, asociación general de interés público aunque también suele ser privado.

**Cultura:** es el conjunto de creencias, normas y valores que definen e influyen significativamente el modo en que opera la organización.

# Bibliografía

Para escribir este material el autor utilizó la siguiente bibliografía:

- GREINER, Larry - "Evolución y Revolución conforme crecen las Organizaciones" - Artículo policopia-do.
- KOLB, David; RUBÍN, Irwin y INTYRE, James Me. - "Psicología de las Organizaciones" - Edil by Prentice Hall Internacional - España 1976.
- DEAL, Terrence y KENNEDY, Alian - "Las Empresas como Sistemas Culturales" - Edit by Editorial Sudamericana - Bs As
- LUCIANO, Peter - "El Enfoque de Sistemas de la Organización: Dinámica del Cambio Organizativo" -Traducción de policopiado por Adriana Bacciadone.
- KATZ, Fremont y ROSENZWIEG, James - "El Enfoque de Sistemas - La Organización: Un Sistema Abierto a Entorno" - Traducción de policopiado por Adriana Bacciadone.
- BIASCA, Rodolfo - "Preparando la Empresa para los Años '90" - Edit by Editorial Macchi • Bs As 1989.
- ROBIROSA, Mario - "Los Microproyectos y su Entorno: Articulaciones Sociales a Nivel Local". En "La Trama Solidaria". MARTÍNEZ NOGUEIRA (comp.) - Bs As 1991 - GADIS.
- REARTES,J., ROMERO,?, ALMIRON,H.y GIOMI.C.- "Perspectivas, Posibilidades y Dificultades de los MyPES en el Marco de la Integración de los Mercados". Edit by: ENCUENTRO de ONGs / Revista CONCIENCIA SOCIAL N° 4 / Congreso CLADEA.
- SVARZTEIN, L. - "Psicología social de las organizaciones".
- SHLEMENSON, Aldo - "Análisis organizacional y empresa unipersonal".
- BURKE, Warner - "Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo".
- HERSEY, P. y BECKHARD, R. - "El manejo de las transiciones organizacionales".
- PLANT, Roger - "La dirección del cambio en la empresa".