

Especialización en Gerontología Comunitaria e Institucional

# Módulo 7

# Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

Adriana Fassio - Alicia Zanghellini



FACULTAD DE PSICOLOGIA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



Ministerio de  
Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación

Secretaría Nacional de  
Niñez, Adolescencia y Familia

# **Especialización en Gerontología Comunitaria e Institucional**

## **MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores**

---

**Autoras:**

Adriana Fassio

Alicia Zanghellini

**ISBN: 978-987-544-519-2**

### **Autoridades Nacionales**

---

Presidenta de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Ministra de Desarrollo Social

Presidenta del Consejo Coordinador de Políticas Sociales

Dra. Alicia Kirchner

Secretario Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia

Dr. Gabriel Lerner

Directora Nacional de Políticas para Adultos Mayores

Mg. Mónica Roqué

### **Autoridades Universitarias**

---

Rector de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Lic. Francisco Morea

Decana de la Facultad de Psicología

Lic. Ana Hermosilla

Secretaria de Investigación y Postgrado

Magister Mirta Lidia Sánchez

Subsecretaria de Posgrado y Relaciones Internacionales

Mg. Silvana Inés Lado

## Comité Académico

---

**Doctora Alicia Kirchner**, Ministra de Desarrollo Social de la Nación, Presidenta del Consejo Coordinador de Políticas Sociales. Miembro del Comité Académico de la Especialización en Abordaje Integral de Problemáticas Sociales en el Ámbito Comunitario de la Universidad Nacional de Lanús. Presidenta del Programa de Gestión de Transformaciones Sociales MOST de UNESCO.

**Licenciada Ana Hermosilla**, Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar de Plata.

**Doctor Gabriel Lerner**, Secretario Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

**Magister Mirta Lidia Sánchez**, Secretaria de Investigación y Postgrado, Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

**Magister Silvana Inés Lado**, Subsecretaria de Posgrado y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

**Doctora Isolina Dabove**, Directora del Centro de Derecho de la Ancianidad, Universidad Nacional de Rosario. Profesora Titular de Derecho de la Ancianidad, Universidad Nacional de Rosario.

**Doctor Ricardo Iacub**, Profesor Regular Asociado de Psicología de la Tercera Edad y Vejez de la UBA; Investigador de la Universidad Nacional de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad Nacional de Mar del Plata. Profesor invitado de universidades nacionales y extranjeras.

**Magíster Claudia Josefina Arias**, Magíster en Psicología Social. Docente de la cátedra Estrategias Cualitativas y Cuantitativas para la Investigación Psicológica de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigadora Grupo “Evaluación Psicológica” Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

## Dirección

---

**Directora de la Especialización:** Magíster Mónica Laura Roqué, Directora Nacional de Políticas para Adultos Mayores de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social. Docente Experta de los cursos internacionales en Gerontología de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social. Profesora invitado de universidades nacionales y extranjeras.

**Coordinadora Académica:** Especialista Susana Ordano, Coordinadora del Área de Educación y Cultura de la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social. Especialista en Educación de Adultos Mayores y de Educación a Distancia. Docente de la Especialización de Educación de Adultos Mayores de la Universidad Nacional de Rosario.

**Subcoordinadora Académica:** Magíster Claudia Josefina Arias, Magíster en Psicología Social. Docente de la cátedra Estrategias Cualitativas y Cuantitativas para la Investigación Psicológica de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigadora Grupo “Evaluación Psicológica” Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

**Coordinadora Operativa:** Lic. María Cruz Berra, Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.

**Asesora Pedagógica:** Especialista Susana López. Docente de la Universidad de Buenos Aires. Docente de la Universidad Nacional de Quilmes. Docente de FLACSO. Especialista de Educación a Distancia.

**Coordinadora de Tutores:** Licenciada Estela Machain

## Tutores

---

Región NEA: Especialista Daniel **Sulim**; Región NOA: Especialista Adriana **Cortese**; Región Centro: Dr. Carlos **Romano**; Región Cuyo: Especialista Viviana **Lasagni**; Región Capital y Conurbano: Licenciada Susana **Rubinstein**; Región Buenos Aires Interior: Licenciada Corina **Soliverez**; Región Patagonia Norte: Licenciada María Inés **Gaviola**; Región Patagonia Sur: Especialista Jorge **Castelli**

**Módulo 7: Sociología de las organizaciones que trabajan con adultos mayores**

---

**Profesora Titular:** Doctora Adriana Fassio

**Profesora Asociada:** Especialista Alicia Zanghellini

**Profesor Invitado:** Licenciado Ariel Gurevich

## INDICE

---

<b>Introducción</b>	11
<b>Contenidos</b>	13
<b>Unidad 1: Introducción a la Sociología de las Organizaciones</b>	15
Introducción	15
1.1. El enfoque de la Sociología	15
1.2. Organizaciones e instituciones	16
1.3. Algunas definiciones de organización	17
1.3.1. La organización como sistema social	18
1.3.2. ¿Son reales las organizaciones?	18
1.4. La Sociología de las Organizaciones	20
1.5. Las metáforas organizacionales	22
1.5.1. La organización como máquina	22
1.5.1.1. Ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina	22
1.5.2. La organización como organismo	23
1.5.2.1. Ventajas y limitaciones de la metáfora orgánica	24
1.5.3. La organización como cerebro	25
1.5.4. La organización como cultura	26
1.5.5. La metáfora política	26
1.5.6. La metáfora de las organizaciones como instrumento de dominación	27
1.5.7. La metáfora de las organizaciones como cárceles psíquicas	27
1.5.8. La metáfora de las organizaciones como cambio y transformación	27
1.6. Organizaciones según sectores: públicas estatales, públicas no estatales y privadas	28
1.7. Organizaciones voraces y organizaciones totales	35
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	39
<b>Unidad 2: Individuo y organización</b>	41
Introducción	41
2.1 Organizaciones e Instituciones	41
2.2 Proceso Instituyente	43
2.3 Sujetos y roles	44
2.4 Los roles en lo grupal	47
2.5 Grupos	48
2.6 ¿Grupo o equipo?	56
2.7 Para qué formar un equipo de trabajo	57
2.7.1 Ventajas del trabajo en equipo	61
2.7.2 Momentos de un equipo de trabajo	62
2.7.3 Diseño de los equipos de trabajo	63
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	65
<b>Unidad 3: Cultura y aprendizaje organizacional</b>	67
Introducción	67
3.1. La comunicación en las organizaciones ¿Cuál es el modelo que adoptamos para su análisis?	67
3.1.1. ¿Comunicación o conversación?	69

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que  
Trabajan con Adultos Mayores**

---

3.2. ¿Cómo se incorpora conocimiento en las organizaciones?	71
3.3. ¿Qué es la cultura organizacional?	75
3.4. ¿Para qué sirve la cultura organizacional?	79
3.5. ¿Cómo se relacionan cultura y cambio?	81
3.6. Guía de análisis de la cultura organizacional	83
BIBLIOGRAFIA	91
<b>Unidad 4: El Poder</b>	<b>93</b>
Introducción	93
4.1. Cambio	93
4.1.1. Cambio endógeno y cambio exógeno. ¿Complementarios o antagónicos?	93
4.1.2. Las organizaciones de y para mayores y el cambio organizacional	96
4.1.3. ¿Cambio o equilibrio constante?	98
4.1.4. El cambio y el ciclo de vida organizacional	100
4.1.5. La mirada antimanagement. La ecología organizacional. Sus conceptos básicos	103
4.1.6. El institucionalismo en el análisis del cambio organizacional	110
4.1.7. Algunas hipótesis sobre el cambio en las organizaciones	114
4.1.8. Modalidades de intervención en las organizaciones para el cambio	117
4.1.9. Estadios de resistencia al cambio y su superación	118
4.2. Poder. Análisis del funcionamiento y el cambio organizacional	119
4.2.1. El análisis organizacional	124
BIBLIOGRAFIA	128
<b>Unidad 5: Diagnóstico, monitoreo y evaluación organizacionales</b>	<b>129</b>
Introducción	129
5.1. El diagnóstico organizacional	129
5.2. Los pasos del diagnóstico y la investigación organizacional	129
5.3. La evaluación y el monitoreo organizacional	133
5.4. Perspectivas adoptadas en el proceso de monitoreo – evaluación organizacional	135
BIBLIOGRAFIA	137





## **Introducción**

---

En este módulo desarrollamos conceptos básicos de la sociología de las organizaciones, a fin de poder analizar, en el marco de la vida organizacional, aquéllos relacionados con la participación, la promoción de derechos y la asistencia de los adultos mayores. En este sentido, la vida de las personas y los diversos roles que asumen en la sociedad actual están mediatizados por la pertenencia a organizaciones en el contexto de las sociedades complejas. En tanto que, en las sociedades tradicionales, la vecindad, el municipio o el linaje eran los espacios que determinaban y acreditaban el lugar de cada uno en la comunidad y los saberes de las personas.

La diversidad de organizaciones y de objetivos organizacionales, así como de enfoques sobre las organizaciones, son ejes que se desarrollan en la primera parte del módulo, para luego dar lugar a la reflexión sobre algunos aspectos de la dinámica organizacional.

Es necesario aclarar que las organizaciones son fenómenos complejos, cuyos componentes y procesos intentamos describir y explicar en sucesivas aproximaciones puntuales sólo con fines pedagógicos. Los distintos ejes temáticos desarrollados en el módulo se encuentran interrelacionados y no se dan en la práctica de modo excluyente sino combinados.

## **Objetivos**

1. Definir contenidos de la sociología de las organizaciones.
2. Clasificar las organizaciones según su naturaleza: públicas estatales, privadas, públicas no estatales.
3. Comprender la importancia del trabajo en equipo.
4. Analizar y desarrollar técnicas que permitan mejorar la comunicación, motivación, clima y cultura en las organizaciones.
5. Analizar los distintos estilos de liderazgos en una organización y su impacto en la estructura y gestión organizacional.
6. Establecer pautas para el análisis y la planificación estratégica.
7. Identificar pautas básicas en relación a los procesos de diagnóstico, monitoreo y evaluación organizacional.



## **Contenidos**

---

### **Unidad 1: Introducción a la sociología de las organizaciones**

Introducción a la sociología de las organizaciones: objeto de estudio y las teorías organizacionales. Organizaciones e instituciones. Organizaciones públicas estatales, privadas y públicas no estatales. Organizaciones voraces. Metáforas organizacionales.

### **Unidad 2: Individuo y organización**

Aspectos fundamentales de los conceptos de institución y organización. El proceso instituyente inherente a toda organización. Grupos: historia, definición, dinámica. Roles y liderazgo. Grupo y equipo de trabajo, características, semejanzas y diferencias.

### **Unidad 3: Cultura y aprendizaje organizacional**

Comunicación organizacional: refutación del paradigma tradicional. Nuevo paradigma comunicacional en las organizaciones. Niveles comunicacionales, técnicas comunicacionales y factores determinantes de la efectividad de la comunicación en las organizaciones. ¿Cómo aprenden las organizaciones? Cultura organizacional. Niveles de análisis de la cultura organizacional ¿Para qué sirve la cultura organizacional? ¿Cómo se relacionan cultura y cambio en las organizaciones?

**Unidad 4: Poder, conflicto y cambio en las organizaciones.** El poder: definición, coerción, legitimidad y fuentes de poder. Zonas de incertidumbre. Poder, conflicto y cambio. Cultura organizacional y cambio. Objetivos estratégicos organizacionales y planificación estratégica. Análisis FODA

### **Unidad 5: Diagnóstico, monitoreo y evaluación organizacionales**

El diagnóstico organizacional. Los pasos del diagnóstico y la investigación organizacional. La evaluación y el monitoreo organizacional. Perspectivas adoptadas en el proceso de monitoreo – evaluación organizacional.



## Unidad 1: Introducción a la Sociología de las Organizaciones

**Sociología de las organizaciones: objeto de estudio y las teorías organizacionales. Organizaciones e instituciones. Metáforas organizacionales. Organizaciones públicas estatales, privadas y públicas no estatales. Organizaciones voraces.**

**Autora: Adriana Fassio**

### Introducción

---

En esta unidad realizamos una introducción al estudio de las organizaciones desde el abordaje sociológico con la intención de desnaturalizar los espacios en los que interactuamos a partir de los diversos roles que asumimos como actores de sociedades complejas.

#### 1.1. El enfoque de la Sociología

Pensar sociológicamente (Wright Mills, 1974) es poner en juego la **imaginación sociológica**, es decir, ser capaces de pensar distanciándonos de las rutinas familiares de nuestras vidas cotidianas para poder verlas como si fueran algo nuevo. Este abordaje nos permite darnos cuenta de que muchos acontecimientos que parecen preocupar únicamente al individuo, en realidad, tienen que ver con asuntos más generales.



Wright Mills

Por ejemplo, la problemática de las condiciones laborales de los trabajadores mayores, y el núcleo duro de la desocupación (trabajadores que no han ingresado al mercado y los que están cercanos a la edad de retiro) si bien parecerían en principio problemas individuales, multiplicados por muchos casos similares se convierten en un tema público, que acarrea consecuencias para los hogares de estas personas y la comunidad toda (depresiones, subsidios por desempleo, asistencia en salud, desintegración de la familia, etc.).

Sin embargo, si bien es cierto que estamos influidos por nuestro contexto social, nuestro comportamiento no está del todo condicionado por el mismo. Desde el punto de vista de la Sociología estudiamos las relaciones e influencias recíprocas entre la sociedad y las personas (Giddens, 2000).

El concepto de **estructura social** es importante para la Sociología y se refiere al hecho de que los contextos sociales están estructurados en la medida en que las diversas maneras que tenemos de relacionarnos unos con otros presentan regularidades. Este proceso se modifica permanentemente a partir de los significados que las personas atribuyen a sus acciones, pero éstas pueden tener consecuencias diferentes a las deseadas. Por lo que establecemos una clara diferencia entre los propósitos deseados de nuestro comportamiento y las consecuencias no deseadas de éste. Es así que, algunas veces, las acciones que se emprenden para lograr un objetivo determinado tienen consecuencias que, en realidad, impiden que éste se alcance. Lo que hacemos en la vida y de qué modo nuestras acciones afectan a otros puede entenderse como una combinación de consecuencias deseadas y no deseadas.

La tarea de la Sociología es estudiar el equilibrio que hay entre la reproducción social y la transformación social. El primer concepto se refiere a cómo las sociedades “siguen funcionando” a lo largo del tiempo, mientras que el segundo se ocupa de los cambios que sufren.

La reproducción social tiene lugar porque existe una continuidad entre lo que las personas hacen día tras día, año tras año, así como en las prácticas sociales que siguen. Los cambios se producen, en parte, porque las personas así lo quieren y, en parte, por las consecuencias que nadie prevé o desea (Giddens, 2000).



Anthony Giddens

## **1.2. Organizaciones e instituciones**

La vida de los individuos en la sociedad está mediatizada por las organizaciones. En las sociedades tradicionales la vecindad, el municipio o el linaje eran los espacios que determinaban y acreditaban el lugar en la sociedad y los saberes de las personas. Hoy, en las **sociedades complejas**, las organizaciones cumplen estos roles.

Entre ellas encontramos:

- ✓ Empresas
- ✓ Iglesia
- ✓ Escuela
- ✓ Hospital
- ✓ Prisión

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

- ✓ Ejército
- ✓ Administración (burocracia moderna. Tipo ideal Weberiano)
- ✓ Asociaciones

Las instituciones en la modernidad son desestabilizadas por una pluralidad de normas contrarias, por una diversificación de los usuarios, por una profesionalización de los participantes y por una competencia de los organismos que actúan en los mismos ámbitos institucionales. En este contexto las organizaciones son las que conllevan las diversas racionalidades y dinámicas sociales contribuyendo a la fragmentación de la coherencia institucional. No es la ausencia de dificultades en el ajuste eficiente de los recursos la que preserva a las instituciones de los problemas organizativos, sino una forma de indiferencia para atenuar las disfunciones internas. Si esto sucede, es porque las misiones de las instituciones son consideradas como legítimas y las dificultades organizativas sólo se entienden como medios para el cumplimiento de las misiones institucionales.

La mirada sobre las organizaciones pone en relieve los factores que favorecen la integración y la congruencia de las prácticas sociales de sus miembros y la apropiación por parte de los miembros de los fines organizacionales.

Una **institución** es una forma de acción pública, es una forma de acción simbólica que se da a ver a través de prácticas diversas (inmobiliarias y/o de indumentaria y/o reglamentarias). Una institución aplica políticas públicas u orientaciones políticas valorizadas por grupos sociales dominantes (Giraud, 2005).

**Por ejemplo, una institución es la educación en la que convergen normativa, creencias e imaginario social sobre lo que es o debería ser. La institución de la educación se pone en juego a partir de las organizaciones: las escuelas, las sociedades de padres, las cooperadoras, los sindicatos de trabajadores, los centros de estudiantes, etc.**

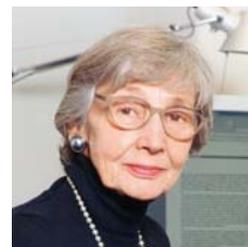
### Actividad 1

**Elija una de las organizaciones listadas más arriba y realice un recorrido histórico sobre su evolución.**

### 1.3. Algunas definiciones de organización

Renate Mayntz (1996) plantea que los rasgos comunes de las organizaciones son:

- 1º) ser formaciones sociales, totalidades articuladas con un número previsible de miembros y una diferenciación interna de funciones.
- 2º) estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos.
- 3º) estar configuradas racionalmente, al menos en su intención con vistas al logro de esos fines y objetivos (son entes estructurados).



Renate Mayntz

En estas y muchas otras definiciones provenientes de diversas disciplinas y paradigmas teóricos encontramos presente el hecho de que son **entes sociales encaminados explícitamente hacia el logro de fines específicos con un mínimo de división horizontal y vertical del trabajo.**

#### Actividad 2

**Retome la organización elegida para realizar la actividad 1. Enumere los objetivos que se propuso en su inicio y las variaciones que tuvieron a través del tiempo.**

#### 1.3.1. La organización como sistema social

Desarrollamos a continuación algunos aspectos de las organizaciones que amplían la caracterización realizada en el punto anterior, en especial la relación entre la organización y sus miembros y la organización y el medio ambiente.

##### a. La organización como sistema social encaminado a un objetivo

Es necesario identificar las variables que hacen a la organización: clase de objetivo, forma de reclutamiento de los miembros, el grado de formalización de las actividades.

Este concepto de sistema social difiere del parsoniano que analiza la estructura y las regularidades en las interacciones, es decir, el comportamiento que se ajusta a las normas. Las personas se adaptan a sus papeles normativos más allá de sus personalidades. En este esquema se omiten aspectos importantes de la organización relacionados con:

- ✓ Los objetivos de los individuos, que pueden ser distintos a los de la organización y que no responden, entonces, a los principios de organismo. Las personas tienen voluntad propia y no celular.

- ✓ Las relaciones entre las partes de una organización pueden ser recíprocas o unilaterales.

#### **b. Acción recíproca con el medio ambiente**

Consideramos a las organizaciones como sistemas parciales de uno que los abarca, por lo que están en permanente relación con el medio.

#### **c. Doble objetivo gnoseológico del análisis organizacional**

Parte de teoría y formula o reformula a partir del estudio de casos particulares.

#### **1.3.2. ¿Son reales las organizaciones?**

La organización es un colectivo que es más que la suma de los miembros. En la teoría clásica (Weber, Hall, Simon) se destaca que los objetivos organizacionales no tienen que ser humanos, es decir, que los objetivos personales de los miembros de la organización tienen que dejarse de lado en función de los objetivos organizacionales comunes. En tanto las teorías modernas (Maslow, Agyris) dejan en claro que la organización tiene que realizar un esfuerzo por integrar los objetivos y aspiraciones de sus miembros a los objetivos organizacionales.

La capacidad de sustitución de personal, en la medida en que las organizaciones establecen un sistema de normas y expectativas más allá de las personas que la conformen, es un indicador de que las organizaciones no dependen de ninguna persona en particular y existen independientemente de las personas que las componen. Sin embargo, las personas le dan su impronta a las organizaciones y las pérdidas (en especial de equipos) impactan sobre ellas.

Mayntz (1996) realiza una tipología de organizaciones en función de sus objetivos:

**1) Organizaciones voluntarias**, cuyo objetivo tiene que ver con la mera interacción de sus miembros, suelen estar estructuradas democráticamente y sus decisiones se dan por votación, sus dirigentes son elegidos por sus miembros y en algunas ocasiones cooptados (clubes, organizaciones recreativas).

**2) Organizaciones estructuradas** con el objetivo de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas (escuelas, hospitales, iglesias) que son admitidas para tal fin. Se distinguen las de incorporación voluntaria y las de incorporación forzosa.

- Organizaciones que tienen por objetivo el logro de ciertos resultados:  
Con fines de lucro (empresas).
- En orden del bien común (administración pública, organizaciones no gubernamentales).
- En orden del bien de sus afiliados (sindicatos, mutuales).
- En orden a la obtención de poder (partidos políticos).

**3) Tipos mixtos** que combinan una o varias características de las anteriores (administraciones de consorcios, cooperativas).

**Para ampliar los puntos tratados recomendamos la lectura de:**

Giddens, A. (2000) *Sociología*. Madrid: Alianza. Capítulo 1.

Mayntz R. (1996) *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza. Capítulos 1 y 2.

#### **1.4. La Sociología de las Organizaciones**

Como parte de la mirada explicitada más arriba la Sociología de las Organizaciones se preocupa por develar los factores, el contexto, los trasfondos y las fuerzas que operan, rodean y subyacen a las organizaciones como sistemas sociales en continua interacción con el ambiente (Suárez, 1975).

Esta reflexión se realiza a partir de tres niveles de análisis:

✓ El **individuo**, según el tipo y grado de participación y pertenencia a diversas organizaciones. Las motivaciones que lo llevan a participar, permanecer y ascender dentro de ellas. Su comportamiento y reacciones.

✓ La **organización en sí**, estructura de poder, el sistema técnico, la distribución de recompensas y castigos, el sistema normativo e ideológico, los fines, objetivos y metas. Los procesos de cooperación, conflictos o comunicación, la influencia del entorno sobre la organización y viceversa.

✓ La **sociedad como una globalidad**. ¿Hasta qué punto la independencia de fines organizaciones lleva a conflictos en la sociedad capaces de generar rupturas serias? ¿Qué papel juegan determinadas organizaciones en las transformaciones sociales? ¿Cuáles son los efectos de una sociedad organizacional sobre el individuo en cuanto al grado de segmentación en roles inconexos o contradictorios que la superespecialización de una sociedad de masas puede producir?

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

El objetivo de la Sociología como disciplina es el de describir experiencias particulares que permitan generalizaciones que generen explicaciones y predicciones. Esta es la dialéctica propia del quehacer de la Sociología de las Organizaciones. Se parte, en algunas oportunidades, de estudios que comienzan, muchas veces, con estudio de casos y dan pie a la identificación de fenómenos, a la elaboración de conceptos y a la generalización de hipótesis. A partir de ello se busca su verificación en estudios de mayor amplitud para poder elaborar teorías que den lugar a la posibilidad de diagnosticar, explicar y predecir determinados desarrollos y procesos de las organizaciones.

Es decir entonces, que la Sociología de las Organizaciones tiene dos objetivos:

- Elaborar hipótesis (investigaciones exploratorias)
- Verificar hipótesis (investigaciones explicativas)

Nuestro abordaje de la Sociología de las Organizaciones es (Suárez, 1975):

**1) Histórico y contextual:** se entiende a las organizaciones en el marco de un contexto económico, político y social.

**2) Comparativo:** en la medida en que se consideran diversos tipos de organizaciones, se comparan en el tiempo, en diversas sociedades y lugares.

**3) Crítico:** intenta encontrar las razones de exposición; los supuestos subyacentes, es decir, las concepciones del hombre y la sociedad que implican las teorías y enfoques organizacionales, los valores e ideologías implícitas en las construcciones teóricas.

**4) Concepto de campo:** la institución, las organizaciones, sus relaciones, la formación, los que forman y acreditan saberes, etc.

**5) El conflicto en la sociedad** como un estado habitual en el que se dan la confrontación de intereses y el juego de poder. Se intenta estudiar la confrontación entre el poder legítimo y el ilegítimo.

El desarrollo de organizaciones en un sector de la sociedad trae aparejados desarrollo de organizaciones en otros: Ejército y administración pública, Sindicatos y obras sociales, Iglesias, escuelas, organizaciones juveniles, organizaciones de beneficencia, Residencias para adultos mayores y centros de día.

Las personas aprendemos la pertenencia a organizaciones, puesto que no se da naturalmente, sino que forma parte de nuestra socialización que se da contextualizada. Ya que, aunque los objetivos de las personas sean básicamente los mismos a través de la historia, los medios son otros, por lo que las organizaciones se modifican y cambian.

En síntesis, lo que se intenta a partir del análisis organizacional es identificar y conocer las regularidades de los procesos que permiten predecir los comportamientos futuros de las organizaciones.

### **Actividad 3**

**Desde su perspectiva, ¿cuál es el aporte que realiza la Sociología de las Organizaciones al estudio del impacto del envejecimiento poblacional en la sociedad?**

## **1.5. Las metáforas organizacionales**

Gareth Morgan (1991) analiza las diferentes formas que pueden asumir las organizaciones a partir de imágenes de las mismas que nos permiten comprender la su complejidad. Es de destacar que más de una de estas imágenes organizacionales suelen convivir en una misma organización.

### **1.5.1. La organización como máquina**

Este tipo de diseño organizacional se asimila a una maquinaria de relojería, en el que cada parte tiene un rol definido en la organización. Sus partes son interdependientes y ensambladas en una secuencia dada. Se espera que trabajen de un modo rutinario y previsible. Cada uno de los engranajes se complementa con el otro. La escuela de la administración científica es el exponente de esta metáfora organizacional (Taylor, Fayol, Gulick y Urwick).

Las características principales de las organizaciones como máquinas son:

- Unidad de mando (un empleado recibe órdenes de un solo superior)
- Staff y línea de control (servicios de consulta sin violar la línea de autoridad)
- Subordinación de los intereses individuales a los sociales.
- Estabilidad en la ocupación del personal.
- Centralidad de la autoridad y encadenamiento escalar.

#### **1.5.1.1. Ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina**

Es útil

- cuando hay una tarea lineal que llevar adelante;
- cuando el contexto es estable y el producto es el esperado;
- cuando se produce en serie;
- cuando el personal convertido en máquina se comporta de este modo.

Entre las limitaciones:

- conforma organizaciones que son rígidas al cambio;
- puede dar lugar a pasos burocráticos innecesarios y puede deshumanizar al personal involucrado;
- la información al pasar por las sucesivas instancias se distorsiona;
- no construye instancias motivantes para el personal.

### **1.5.2. La organización como organismo**

Las organizaciones como sistemas vivos intercambian con el medio ambiente en el cual se encuentran para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, se pueden observar diversas especies de organizaciones en función de su entorno. Esta metáfora centra su mirada en comprender como las organizaciones gestionan sus necesidades a partir de la relación con su medio o contexto y cómo las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan y eventualmente mueren en relación con ese entorno. Según algunos autores es mérito de la alta gerencia esta adaptación en la medida en que ella puede interpretar las condiciones organizacionales adecuadamente y seguir cursos de acción congruentes con los objetivos organizacionales.

En el marco de esta metáfora, encontramos diversas miradas sobre las organizaciones:

**1. Las organizaciones como sistemas abiertos** (Thompson, 1994). En la que se hace especial mención al entorno organizacional y la necesidad de conformar la organización en función de sus características. Se puede definir la organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados. A fin de reconocer cuándo y cómo los subsistemas dependen de otros y encontrar modos para gestionar estas relaciones de los subsistemas entre sí y el entorno.

**2.** La **teoría de la contingencia**: **a)** las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar y satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a sus entornos. No hay un mejor modo de organización, la conformación organizacional varía según la tarea a realizar y las características de su entorno. Se desprenden de ella dos presupuestos: se necesitan diferentes clases de organizaciones dependiendo de los mercados que satisfagan y de las condiciones tecnológicas. **b)** las organizaciones que funcionan en entornos turbulentos necesitan tener un mayor grado de diferenciación interna (áreas, departamentos) que aquellas cuyo entorno es menos complejo y estable.

La estructura organizacional, entonces, no depende tanto de los objetivos organizacionales como de las características del entorno. Minimiza las acciones que puede realizar la organización para modificar el entorno.

**3.** La **ecología organizacional** se basa en el darwinismo a partir del cual se sostiene que si las organizaciones no son capaces de adquirir una serie de habilidades que les permitan capturar los recursos necesarios para su existencia, desaparecen. Confrontan con otras organizaciones por los recursos escasos y sólo la más hábil sobrevive. El entorno es el factor crítico que determina la supervivencia organizacional y no, las gestiones de sus líderes (antimanagement), restando importancia al rol de los actores organizacionales sobre la determinación del futuro organizacional.

#### **1.5.2.1. Ventajas y limitaciones de la metáfora orgánica**

Como **ventajas** de la metáfora orgánica mencionamos:

- pone el énfasis en comprender las relaciones entre la organización y el entorno;
- ubica el problema en la satisfacción de las necesidades organizacionales para que la organización sobreviva;
- facilita la identificación de las distintas formas organizacionales adaptadas a cada contexto;
- recalca la importancia de los procesos innovadores poniendo énfasis en las formas organizacionales flexibles, matriciales y orgánicas.

Entre las **limitaciones** mencionamos:

- la dificultad de ver el entorno organizacional también como producto de la creatividad humana en la medida en que se conforma por medio de las acciones de los individuos;
- la presunción de la organización como unidad funcional;
- el riesgo de hacer analogía entre el mundo natural y el mundo social.
- No explica cómo dos organizaciones pueden ser exitosas en su adaptación al entorno aplicando estrategias diferentes.

### **1.5.3. La organización como cerebro**

Esta metáfora dirige su atención a los **procesos de información y comunicación organizacionales, el aprendizaje organizacional.**

De esta metáfora surgen principios de **autoorganización** para conformar organizaciones con un alto grado de flexibilidad. Otro recurso importante es la creatividad. En este sentido las organizaciones son sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones.

Retomando la **teoría de la decisión de Simon** podemos decir que las organizaciones no son totalmente racionales, puesto que las personas que las conforman y toman decisiones tienen capacidades limitadas respecto del proceso de información, en la medida en que disponen de información incompleta. Es así entonces que los individuos y las organizaciones aceptan una racionalidad que consideran satisfactoria más allá de las limitaciones mencionadas. Esta mirada de Simon lleva a considerar a las organizaciones como **cerebros** que fragmentan, rutinizan y limitan los procesos de decisión para hacerlos manejables.

Los principios básicos de la organización como cerebro son (Krieger, 2001):

- Tomar el todo en sus partes
- Crear conectividad y redundancia
- Crear simultáneamente especialización y generalización
- Crear capacidad de autoorganización.

Para que la autoorganización sea posible se deben tener en cuenta los siguientes principios:

El **principio de redundancia de funciones**, permite la reconstrucción del todo en función de las partes.

El **principio de variedad requerida** que supone que cualquier sistema de control debe ser tan variado como el entorno a ser controlado.

Los principios **de aprender a aprender y de especificación mínima crítica**: el primero relacionado con la proposición que la distribución organizacional debe estar definida tanto como sea posible y el segundo referido al rol de los directivos que deben tratar de dejar espacios para que la organización encuentre su propia forma.

La gran ventaja de la metáfora de la organización como cerebro es que la organización es **abierta, flexible e innovadora**.

Las desventajas son:

**a)** que es posible que se pasen por alto conflictos relacionados con el poder y el control por un lado y la autoorganización y el aprendizaje por el otro y

**b)** el aprendizaje y la autoorganización exigen un replanteo de las actitudes de los miembros: de la actividad sobre la pasividad; de la autonomía sobre la dependencia y de la visión democrática sobre la autoritaria.

#### **1.5.4. La organización como cultura**

Las organizaciones son formas de cultura. Es decir que entre sus rasgos principales encontramos los **modos de interpretar el mundo**. Estos valores son compartidos como parte de un proceso social.

La cultura se materializa en las producciones o artefactos de los miembros de la organización y, además, conforma los valores y presunciones que comparten los miembros.

Esta metáfora permite comprender la dimensión simbólica en las organizaciones que se da a partir de significados compartidos y también los procesos de cambio organizacional.

Entre las desventajas encontramos el eje puesto en la creación de culturas corporativas y las limitaciones en la manipulación de valores, así como las resistencias que esto acarrea.

#### **1.5.5. La metáfora política**

Esta metáfora es útil para poder analizar los diversos intereses, conflictos y los juegos potenciales que configuran el mapa organizacional. Las organizaciones como sistemas de gobierno son espacios de lucha de poder. Las relaciones de poder rodean a la organización (análisis macro) y al mismo tiempo la configuran (análisis micro).

#### **1.5.6. La metáfora de las organizaciones como instrumento de dominación**

Las organizaciones como actores colectivos que “utilizan” a sus miembros y también los bienes públicos. Imponen su voluntad sobre los actores, alienándolos. Se critica esta metáfora por determinista y simplista.

#### **1.5.7. La metáfora de las organizaciones como cárceles psíquicas**

Las organizaciones como cárceles psíquicas en las que las personas están atrapadas por sus propios pensamientos, creencias y prejuicios. Es decir, en la medida en que podemos indagar en la construcción de la vida organizacional a partir de los procesos conscientes e inconscientes de nuestra creación. (Ver organizaciones voraces en el punto 1.7)

#### **1.5.8. La metáfora de las organizaciones como cambio y transformación**

Desde esta metáfora el conocimiento de la organización pasa por comprender cómo la lógica del cambio conforma la estructura organizacional. Con tres lógicas:

- a)** las organizaciones como creadoras de su propia imagen;
- b)** son el resultado de retroalimentaciones (feedback) y
- c)** son producto de la dialéctica, por lo que cada estadio tiende a generar su opuesto.

Para profundizar este punto recomendamos la lectura de:

Gareth Morgan (1989) *Imágenes de las organizaciones*. México: Alfaomega.

#### **Actividad 4**

**Identifique la metáfora más ajustada al análisis de la organización**

<b>A Organizaciones</b>	<b>B Metáfora</b>
Universidad para adultos mayores	
Hospital geriátrico	
Centro de innovaciones tecnológicas para asistencias técnicas	

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que  
Trabajan con Adultos Mayores**

---

Centro de día	
Fábrica de sillas de ruedas	
Centro de jubilados	
Consejo Asesor de ANSES	
Coro intergeneracional	
Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores	

**1.6. Organizaciones según sectores: públicas estatales, públicas no estatales y privadas**

Existen **cuatro formas de propiedad en el capitalismo contemporáneo** (Fassio, 2006):

- la pública estatal,
- la pública no estatal,
- la privada
- y la corporativa.

La primera depende del poder del Estado, la segunda está volcada hacia el interés público aunque la rige el derecho privado, la corporativa no tiene fines lucrativos, pero está dirigida a defender los intereses de un grupo; y la privada está orientada al lucro o al consumo privado (Bresser Pereira y Cunill Grau; 1998:26).

Lo **público**, entendido como lo que es de todos y para todos, se opone tanto a lo **privado**, que está volcado al lucro o al consumo, como a lo corporativo que está orientado a la defensa política de intereses sectoriales o grupales (sindicatos, asociaciones de clase, o de región) o para consumo colectivo (clubes).

Los autores recalcan que no es fácil hacer una distinción clara entre lo público y lo corporativo, puesto que las organizaciones corporativas, defendiendo sus intereses, pueden también estar defendiendo el interés general.

Moore (2000) señala que la distinción entre la administración de organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales en relación a las privadas con fines de lucro radica en:

- a)** el valor público a ser creado,
- b)** las fuentes de legitimación y soporte y

**c)** la capacidad operativa para la entrega de valor.

Existen diferencias entre lo público estatal y lo público no estatal. En el primer caso, los propósitos sólo pueden ser establecidos a través de procesos políticos, en tanto que en el segundo, dependerá de que los propósitos sean adoptados por los contribuyentes y voluntarios que aportan y trabajan en ellas (en coincidencia con los valores sociales).

Es de destacar entonces que las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales, que denominaremos del sector público, definen el valor de lo producido para las partes interesadas y para la sociedad en general en términos de la misión en lugar de definirlo por el rendimiento financiero, como lo hacen las privadas con fines de lucro. La misión es el equivalente en las organizaciones públicas a la maximización de los beneficios para los accionistas en las privadas. La misión, es entonces, la medida usada para juzgar el rendimiento pasado y los cursos de acción para el futuro en ellas.

El rol de quienes conducen estas organizaciones, es decir, de **los gerentes sociales** tiene como objetivo el **generar** valor para la sociedad. Es una gerencia que apunta a la obtención de resultados que modifiquen y mejoren las condiciones de vida de la población. Desde este paradigma de gerencia social las acciones llevadas a cabo se evalúan en función del cumplimiento de los objetivos sociales propuestos. Para llevar adelante esta evaluación es necesario contar con información que evidencia la creación de valor público. (Mokate, 2003:2)

Sin embargo, hacia el interior de las propias organizaciones públicas no estatales hay heterogeneidades. Perrow (2001) define a la **sociedad civil como las interacciones humanas que se destinan a y se relacionan con los otros más que con ellos mismos**. Estos grupos se constituyen desde **lo informal** hacia **lo formal** e incluyen también a organizaciones gubernamentales. Las interacciones que no pertenecen a la sociedad civil son aquellas que, o se dedican a obtener sus propios intereses o las que están controladas de manera autoritaria. Perrow plantea desde una mirada crítica el siguiente encadenamiento de situaciones:

- a)** los hombres queremos y tenemos que hacer más cosas,
- b)** éstas son desarrolladas por organizaciones,
- c)** finalmente, las sociedades se llenan de organizaciones.

¿Mejora esto las perspectivas para lograr una sociedad civil vital o las reduce?

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Las características sustanciales de las organizaciones de la sociedad civil son las que (Fassio, 2006):

- a) producen bienes públicos y colectivos (prestaciones);
- b) tienen voluntarios entre sus miembros e integrantes remunerados, con salarios inferiores a los precios de mercado;
- c) brindan un espacio de intercambio de experiencias y socializan a sus miembros como personas, no sólo como empleados.

Las que más han crecido están orientadas hacia comportamientos que se realizan en función de intereses propios, mientras que las que trabajan en función de los otros, están disminuyendo. Perrow discute la proliferación de las formas de organizaciones sin fines de lucro, provee criterios precisos para distinguir entre: buenas, intermedias y malas, y realiza consideraciones acerca del papel del Estado en su fundación y monitoreo. Señala que, hace veinte o treinta años bastaba la clasificación de las organizaciones entre: con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales. Hoy, estas categorías se mezclan, comparten rasgos en común y muchas veces compiten en sus funciones, servicios, etc. La sociedad de ciudadanos, familias, vecinos y comunidades se transforma en una sociedad de organizaciones.

Los criterios que selecciona en función de contribuir a la sociedad civil son, en orden de importancia, los siguientes:

- a) se produce un bien público y colectivo;
- b) se cuenta con la labor voluntaria en gran medida;
- c) existe espacio para la interacción social por fuera de los términos organizacionales;
- d) se pagan salarios por debajo de los del mercado.

A continuación resumimos la tipología organizacional desarrollada por Perrow en función de la contribución a su sociedad que realizan las organizaciones:

Las "**buenas**" **organizaciones** son un "bien" público en la medida en que aportan beneficios pensados para todos los grupos que se consideran relevantes por fuera de la organización. En estas organizaciones, las labores voluntarias tienen más voz y son estratégicamente más importantes que las labores pagas. En una sociedad civil sana, sus

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

miembros no actúan como empleados, sino que socializan como personas libres en el intercambio de experiencias.

Las **organizaciones “intermedias”** son las organizaciones que no contribuyen única y completamente a la sociedad civil, pero que aún cuentan con una labor extendida a otros grupos de la sociedad y son valoradas por otras razones, por ejemplo, organizaciones culturales como museos, fundaciones, etc. A este grupo intermedio también pertenecen las organizaciones en las que ser miembro sólo implica realizar contribuciones. En este caso los integrantes tienen poca influencia en las políticas de la organización y muchas veces no llegan a relacionarse entre sí.

Las **“malas” organizaciones** se ven representadas en organizaciones “sin fines de lucro de evasión impositiva”. La mayor parte de éstas obtiene ventajas impositivas y legales proveyendo servicios que deberían estar brindados por organizaciones con fines de lucro y sus retribuciones se distribuyen entre los directivos y dueños en forma de salarios y remuneraciones extra. Otro grupo son las llamadas fundaciones, donde los ingresos y riquezas quedan fuera del sistema tributario para beneficios personales y familiares. Estas “malas” organizaciones no tienen metas colectivas y generalmente pagan salarios muy altos.

Otro sector pequeño, pero de gran crecimiento en el segmento de estas organizaciones es el de los grupos de “autoayuda”, donde los beneficios no son colectivos sino individuales.

Las organizaciones que contribuyen a la Sociedad Civil –aquellas con voluntarios activos- están declinando en número y en impacto, es decir que las buenas organizaciones disminuyen. Las encuestas y los relevamientos muestran una disminución en la participación en organizaciones voluntarias de todo tipo. El gran cambio en el campo de las organizaciones sin fines de lucro es el crecimiento de organizaciones “no tan buenas” y de organizaciones con fines de lucro brindando los servicios y presentando las metas que una vez pertenecieron a las “buenas”.

Vale la pena aclarar que la **noción de sociedad civil** (De Piero, 2005:28-43) se relaciona con la conformación de grupos y movimientos plurales **independientes** tanto del Estado como del mercado, puesto que su objetivo primario no tiene que ver con la dominación política ni la acumulación de capital. La sociedad civil está conformada por organizaciones que surgen de la voluntad de los mismos ciudadanos y por las relaciones, en

un plano de desigualdad, con el Estado y fundamentalmente con el mercado (en un contexto capitalista). La sociedad civil ocupa entonces los espacios residuales no ocupados por los otros sectores sociales: vida privada, defensa de derechos, subjetividad, relaciones familiares, preferencias estéticas, etc. Esta sociedad civil es una instancia de construcción colectiva, de representación social y política, de profundización de ciudadanía y de las redes comunitarias y, es política en la medida que intenta la modificación del espacio público.

La **definición conceptual de sociedad civil** es sumamente laxa y, por lo tanto, tendiente a perder identidad. El debate teórico sobre las buenas prácticas y la buena sociedad civil tienen que ver con definiciones alternativas de Estado:

- a) **la perspectiva liberal**, que debilita al Estado y no da paso a la sociedad civil sino al mercado;
- b) **la perspectiva comunitaria**, que establece la pertenencia a partir de la adscripción a valores, como el espacio de intercambio y de solidaridad para los que sostienen valores comunes. Con dos modelos: el cerrado (corporativo) y el abierto desde la pertenencia a la comunidad por medio de un modelo dialógico, como un espacio de integración a partir de una solidaridad abierta de individuos mutuamente vinculados;
- c) **la perspectiva radical**, que sostiene que la sociedad civil es el espacio de transformación radical de la sociedad, enfrentando al capitalismo neoliberal y a las tendencias de la globalización; y
- d) **la perspectiva histórica** que hace referencia a los sucesivos momentos en la historia de nuestros países signados por el autoritarismo- militarismo y las transformaciones económicas relacionadas con la concentración del ingreso y el trabajo.

Un eje sustantivo de la conceptualización pasa por el **tipo de valores fundantes** (Suárez, 1995) de la organización y la implicación de sus miembros que es voluntaria de carácter moral. Esto está directamente relacionado con los modelos y las prácticas que llevan adelante y que provienen tanto del Estado (en las décadas de los años cincuenta a setenta) como de las empresas (más recientemente a partir del modelo hegemónico del neoliberalismo) (Fassio, De Mendonça y Cavanagh, 2004).

El modelo **alienativo** de involucramiento es aquel en que sus miembros se debaten en la pertenencia o no a la organización, pero son obligados a ello; el calculativo tiene que ver con que la pertenencia se da en tanto interés y se reciba suficiente a cambio (desde la

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

teoría del intercambio); y el moral está relacionado con la identificación de normas y valores organizacionales (como ejemplos, el sistema carcelario, la empresa y el convento, 1, 2 y 3 respectivamente).

### Tipología de relaciones de asentimiento

Tipos de poder	Modo de involucramiento		
	Alienativo	Calculativo	Moral
Coercitivo	1		
Remunerativo		2	
Normativo			3

Fuente: F. Suárez (1995) *Debilidades de las ONG*, Revista *Enoikos*, Año 3, N°9, FCE- UBA, pp.50.

La **sociedad** no está constituida por individuos homogéneos. Están en su base la **diversidad**, la **pluralidad** y la **multiplicidad**. La sociedad civil, entonces, no se funda como organización voluntaria, cristalización de objetivos comunes, sino como canalizador de la acción colectiva y condición de expresión de aquella diversidad. La sociedad civil supone una cierta ética individual y un marco institucional.

Las organizaciones que la conforman se convierten, entonces, en la expresión del dinamismo social y la garantía de la existencia de una ciudadanía activa. Los mecanismos asociativos son la base de articulación y condición de existencia de estos nuevos actores. **Surgen tensiones constantes entre el esfuerzo de pertenencia y la retribución de parte de los actores sociales**. Es de suponer que el esfuerzo que demanda la pertenencia grupal sería compensado por los resultados obtenidos, inalcanzables individualmente. Es necesario un **compromiso mutuo** para continuar en la tarea, puesto que el compromiso con la comunidad es el que determina el comportamiento individual. No es sencillo develar entonces los motivos de los miembros para su pertenencia y la racionalidad instrumental no es condición suficiente para explicarlos.

La terminología diversa da cuenta de períodos históricos diferentes: en la década de los años sesenta, bajo la propuesta de Naciones Unidas y su convocatoria a algunas organizaciones sociales de participar en su seno, se las denominó organizaciones no gubernamentales (ONG) para diferenciarlas de las representaciones de los Estados.

*Las ONGs son aquellas asociaciones sin fines de lucro que, pese a no estar obligadas por ningún instrumento legal, se dedican a la promoción y coordinación de los*

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

esfuerzos de personas o grupos, en las que una buena parte variable de los mismos, según los períodos y las circunstancias y los grados de institucionalización trabajan como voluntarios (Suárez ,1995:46).

La denominación “organizaciones sin fines de lucro” tiene que ver con una mirada jurídica a fin de diferenciarlas de las empresas. En tanto que el término “tercer sector”, como el espacio restante del Estado y de la empresa, se relaciona con organizaciones que trabajan en la asistencia directa acotada y su ideología política es, en general, conservadora. Estas asociaciones que conforman el **tercer sector** tienen, en diferente grado, siete características principales:

- 1) formalidad, tener algún grado de institucionalización;
- 2) ser privadas, puesto que no deben ser parte del gobierno ni estar dirigidas por agentes gubernamentales;
- 3) no deben distribuir sus beneficios entre sus socios o directores, sino que estos deben ser reinvertidos según los objetivos básicos de la organización;
- 4) autogobernadas en la medida en que deben tener sus propios procedimientos internos de gobierno;
- 5) no comerciales, puesto que no deben estar organizadas con objetivos comerciales;
- 6) no partidarias, en la medida en que su objetivo principal no sea la promoción de candidatos políticos y,
- 7) voluntarias, ya que deben incorporar un grado significativo de participación voluntaria.

### Para ampliar este punto sugerimos:

Bresser Pereira L. (1998) La reforma del Estado de los años noventa. Lógica y mecanismos de control en *Revista Desarrollo Económico*, vol. 38, Nro. 150.

Fassio A. De Mendoca A. y Cavanagh, P. (2004) *El saber administrativo en las organizaciones de la sociedad civil*, IIA-FCE- UBA. Capítulo 2.

Moore, M (2000) Administrando para generar valor: estrategia organizacional en organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales en *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, vol 29, Nro.1.

Suárez F. (1995) Debilidades de las ONG, *Revista Enoikos*, Año 3, N°9, FCE- UBA.

### Actividad 5

Para la discusión grupal:

- a. Identificar experiencias asociativas entre organizaciones del sector público estatal, el público no estatal y el privado con fines de lucro por parte de los miembros del grupo.
- b. Elegir una experiencia asociativa.
- c. Discusión: ¿Cuáles son los beneficios y las debilidades que se pueden identificar?

### 1.7. Organizaciones voraces y organizaciones totales

Dos tipos de organizaciones, surgidas de sendas conceptualizaciones merecen nuestra atención en relación a la temática de los adultos mayores.

Como manifiesta Coser (1975), el hombre moderno está inserto en múltiples organizaciones en un entramado de múltiples afiliaciones. Esta multiplicidad de exigencias es controlada por una serie de regulaciones y preferencias (cantidad de horas dedicadas al trabajo vs. la vida familiar). Sin embargo la sociedad actual (al igual que se dio en la historia) genera grupos y organizaciones que demandan la adhesión absoluta de sus miembros y pretenden abarcar todos los aspectos de la personalidad de los individuos. Estas **organizaciones voraces** no utilizan la coacción externa sino que construyen barreras simbólicas a su alrededor, desarrollan mecanismos de motivación y dependen de la adhesión voluntaria de sus miembros. Se caracterizan por la presión que ejercen sobre sus miembros para debilitar sus vínculos o impedir que establezcan relaciones con otras instituciones o personas cuyas demandas pudieran entrar en conflicto con las demandas de la organización voraz. Para evitar que sus miembros interactúen en estos espacios extraorganizacionales deben motivarlos a fin de lograr una adhesión absoluta e incondicional. **Las organizaciones voraces son siempre exclusivas.** Para los individuos que se encuentran insertos en ellas es muy difícil separar la vida pública de la privada puesto que demandan todos los aspectos de su vida.

Tomemos como ejemplo la sobrecarga de trabajo en un centro de día, en cuidados domiciliarios o en una residencia cuando parte del personal no se presenta en el puesto de trabajo y debe ser reemplazado “momentáneamente” por compañeros de grupo de trabajo, quienes deben sumar a sus obligaciones propias, las que no pudo cumplir el agente reemplazado. Sumemos a esto la tensión por la demanda de los adultos mayores y sus familias que perciben el “abandono” al que se encuentran sometidos y las propias demandas familiares del trabajador.

El ejemplo citado da cuenta de la realización de la tarea en el marco de una organización voraz y el impacto en la calidad de la labor realizada y en la vida personal de los trabajadores. Tal como señalan Benatar, Frias y Kaufmann (1994: 84-85) el trabajo realizado bajo condiciones de estrés en los servicios para adultos mayores, definido como "(...) situaciones de tensión, que pueden traducirse en estados de angustia y ansiedad, creadas por factores externos, internos y la combinación de ambos, y que son vividos por los individuos, los grupos y/o las instituciones, como una amenaza o agresión ante la cual, en muchas ocasiones, no se cuenta con los elementos necesarios para poder afrontarla y responder en forma adecuada" es un marco habitual de trabajo en las organizaciones gerontológicas. En esta dirección, la ambigüedad en el rol, el conflicto en el rol, la sobrecarga de trabajo, los juegos de poder (en función de las relaciones que se tienen más que con las capacidades) y la inadecuación en el estatus son factores que es necesario trabajar .

Goffman (2001:19) plantea el concepto de **institución total** como un lugar de residencia y de trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina administrada formalmente. En ellas los coparticipantes de las actividades y la autoridad bajo la cual se realizan son los mismos, a diferencia de lo que ocurre en el ordenamiento social básico de las sociedades modernas, en las que las personas tienden a dormir, descansar y trabajar en distintos ámbitos, con diversos coparticipantes y autoridades y sin un plan racional.

Pueden erigirse para:

- Proteger y cuidar a las personas que son institucionalizadas (residencias para mayores, psicogeriátricos).
- Proteger a la sociedad de las personas institucionalizadas (prisión).
- Para cumplir sus objetivos de modo eficaz (buque de guerra).

La inclusión de las personas puede ser voluntaria u obligatoria (convento de clausura y prisión).

Punto clave de las instituciones totales es que todos los aspectos de la vida humana son organizados burocráticamente y existen dos grupos de personas:

- los *internos*
- y el *personal de supervisión*, que en oportunidades se retira de la organización.

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Las personas que ingresan a las instituciones totales traen consigo un estilo de vida y una rutina de actividades que dan por supuesta y una concepción de sí mismo que ciertas disposiciones estables del medio habitual hicieron posibles. Contrariamente, en las instituciones totales el ingreso rompe con la programación del rol y se producen, en muchas ocasiones involuntariamente, procesos de mortificación del yo de la persona ingresante para que rompa con el pasado en un período relativamente corto (por ejemplo, prohibición de visitas). Cuando las personas ingresan voluntariamente a la institución total ya ha habido un desprendimiento previo.

Los procedimientos de admisión y los test de obediencia son formas de admisión institucionalizadas y la falta de espacios propios en los que guardar pertenencias y resguardar la intimidad refuerzan el sentimiento de desposeimiento.

Es interesante la comparación entre organizaciones voraces y totales en la medida en que las organizaciones gerontológicas pueden constituirse en **totales** para “internos y personal” y **voraces** para el personal.

### Para profundizar este punto recomendamos:

Coser, L. (1975) *Instituciones Voraces*. México: Fondo de Cultura Económica.

Benatar, R.; Frias, R y Kaufmann, A. (1994) *Gestión de las residencias de la tercera edad*. Bilbao: Deusto.

Goffman E. (1989) *Internados*. Buenos Aires: Amorrortu.

### Actividad 6

#### Identifique el autor con el que se relacionan los siguientes conceptos:

Adhesión voluntaria

Barreras simbólicas

Exhibición contaminadora

Demanda omnívora

Escisión básica

Lealtad exclusiva e incondicional

Barreras físicas

Instituciones totales

Muerte civil

Institución voraz

Status

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que  
Trabajan con Adultos Mayores**

---

Admisión

## BIBLIOGRAFÍA:

---

- Anheier, H. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*, Civil Society Working Paper 1, Centre for Civil Society at the London School of Economics and Political Science, Descargado el 20 de febrero de 2003 de <http://www.isc.ac.uk/Depts/ccs.civilsociety-work-papers>
- Anheier, H. (2001). *Organisational theory and non-profit form*. Centre for Civil Society. Report Series, 2. London: London School of Economics and Political Science.
- Benatar, R. Frias, R. y Kauffman, A. (1993). *Gestión de las residencias de la tercera edad*. Bilbao: Deusto.
- Bresser Pereira L. (1998) La reforma del Estado de los años noventa. Lógica y mecanismos de control en *Revista Desarrollo Económico*, vol. 38, Nro. 150 .
- Fassio A., De Mendoca A. y Cavanagh, P.(2004) *El saber administrativo en las organizaciones de la sociedad civil*, IIA-FCE- UBA. Capítulo 2
- Gareth Morgan (1989) *Imágenes de las organizaciones*. México: Alfaomega.
- Giddens, A. (2000) *Sociología*. Madrid: Alianza. Capítulo 1
- Guiraud, C. (2005) *Acerca del secreto. Contribución a una sociología de la autoridad y del compromiso*. Paris: L'Harmattan.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice-Hall. Capítulo 1.
- Mayntz R. (1996) *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza. Capítulos 1 y 3.
- Mokate, K. (2003) *Convirtiendo al monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Documentos de trabajo del INDES. Washington D.C.
- Moore, M (2000) Administrando para generar valor: estrategia organizacional en organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro y gubernamentales en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 29, Nro.1.
- Perrow, Ch. (2001). The rise of non-profits organizations. En H. Anheier (editor), *Organisational theory and the non-profit form. Proceedings of a seminar series at the LSE. Centre for Civil Society*. London: LSE.
- Suárez F. (1995) Debilidades de las ONG, *Revista Enoikos*, Año 3, N°9, FCE- UBA.



## Unidad 2: Individuo y organizaciones

**Aspectos fundamentales de los conceptos de institución y organización. El proceso instituyente inherente a toda organización. Grupos: historia, definición, dinámica. Roles y liderazgo. Grupo y equipo de trabajo, características, semejanzas y diferencias.**

**Autora: Alicia Zanghellini**

### Introducción

---

En esta unidad pretendemos que el estudiante logre identificar por qué trabajar con otros, para qué y cuando es posible hacerlo, los obstáculos que necesariamente va a encontrar y los beneficios que esto le va a aportar. Que logre identificar qué sucede al trabajar con otros y qué debe resignar. Que intente hacer diagnósticos de situaciones laborales en las que estén dificultadas las posibilidades de armados de equipos de trabajo. Esto en el marco de organizaciones propias de época.

#### 2.1. Organizaciones e Instituciones

Se suele utilizar el término organización para designar una institución y viceversa, se los suele confundir como si ambos hablaran de lo mismo. Se impone entonces iniciar nuestras reflexiones estableciendo la diferencia entre ambos, para entender así las especificidades y alcances propios de cada uno.

Los “usos sociales” se convierten en costumbres cuando se asientan en la creencia en cierto orden de verdad o de valores. Algunos autores sostienen que las costumbres son el origen de las instituciones. Existen postulados que se transmiten de generación en generación, por imitación. A nivel individual se instalan como “hábitos” y a nivel colectivo como “costumbres”.

Otros autores definen a las instituciones como “manera de pensar o de actuar”, que tiene persistencia o relevancia, o como en el caso de Allport que define por extensión a las industrias, universidades, iglesias, etc. como instituciones, las que se refieren a actividades o costumbres usuales propias de ciertos ambientes.

**Kaes define la institución como una “ formación de la sociedad y de la cultura... es el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros, se inscribe en la permanencia.”**

Kaës, R. (s/f) *La institución y las instituciones*. Estudios Psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós. Pág. 22

El concepto de institución lleva en su seno el de “relación”, que se distinguen y a su vez se complementan:

- a)** desde un punto de vista material, en el que las relaciones se refieren a los contactos ocasionales y efímeros. Cuando estas relaciones se estabilizan conformando modelos, aproximándose a la noción de estructura, como sistema de relaciones estables y duraderas, hablamos de instituciones. Las relaciones derivan sus características de la vinculación con el modelo estructural;
- b)** toma en consideración las representaciones colectivas y las creencias.

Se pueden distinguir dos tipos de instituciones: **1)** sistemas de relaciones vinculados a un modelo estructural, y **2)** otros sistemas de relaciones que poseen organización técnica y material. La reglamentación producida a través de textos, o por el desarrollo de actividades o de medios técnicos, permiten la exteriorización, la estabilidad y la cohesión en las instituciones. Sin embargo, no es indispensable que haya una organización material en las instituciones, y un ejemplo de ello son las religiones, los usos y las costumbres. Toda institución supone conjuntos de representaciones colectivas significativas, sistemas de valores.

La palabra institución también ha sido usada para designar todos los modos de pensar, de sentir y de actuar que nos son “dados-ahí”, preestablecidos y que son transmitidos por medio de la educación. Así son denominadas instituciones: las ideas, costumbres, usos, creencias, símbolos, prácticas tradicionales, como también las instituciones jurídicas, religiosas, políticas, etc. Todos los actos o ideas instituidos, que presentan la cualidad de enfrentarse a los individuos o imponérseles con mayor o menor fuerza coercitiva, en esta perspectiva se denominan instituciones.

**Podríamos definir las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.**

Cada sociedad otorga cualidades propias a sus instituciones y las inscribe en un tiempo histórico particular. La niñez, la religión, el salario, el trabajo, la sexualidad, la salud, la educación, la familia, la vejez son algunas de las instituciones comunes a todas las sociedades.

Las instituciones quedan sometidas al Estado en tanto hacedor de las leyes y a su vez atraviesan los grupos y las organizaciones. Si tomamos como ejemplo la educación como una institución que regula el intercambio de los sujetos en términos de herramientas de conocimiento para el desempeño en la vida, se definen los **roles** fundamentales: maestro y alumno. **Prescribe modalidades** instituidas: el maestro enseña y el alumno aprende. A su vez entran en juego cuestiones económicas y sociales: si se trata de educación pública o privada. También retoma su relación con el Estado como proveedor de educación en un Estado presente o desentendido de su obligación como Estado ausente.

## **2.2. Proceso instituyente**

Conjuntamente con el abordaje del concepto de institución, abordaremos los conceptos de instituido e instituyente, nodal en el tratamiento de los vaivenes institucionales.

En toda institución se da una relación permanente entre la fuerza de lo instituido y lo instituyente.

***Instituido es todo aquello ya dado en la institución, lo que forma parte, lo que es inherente y ya naturalizado en una institución, el conjunto de normas y valores dominantes, el sistema de roles que le da su particular organización.***

***Instituyente es aquello que rompe con el orden establecido, tiene fuerza creativa, redistribuye roles, constituye una negación de lo instituido.***

Lo instituyente irrumpe en el orden institucional modificando el sistema, redistribuyendo sus roles y asignaciones, pero en el mismo momento que se instituye

pasa a constituir lo instituido, provocando nuevamente las condiciones para una nueva fuerza instituyente. Este sería el movimiento esperable en una institución que produce.

***Cuando hablamos de cambio social debemos tener presente esta dialéctica entre instituido e instituyente, como el motor que lo posibilita.***

Siguiendo a Schvarstein (1992) podríamos definir las instituciones como meras abstracciones y a las organizaciones como su sustento material. Este autor hace un importante desarrollo sobre una Psicología Social de las Organizaciones y plantea que:

***Las organizaciones son el lugar donde las instituciones “se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.”*** Schvarstein, L. (1992) *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

La vida de los sujetos transcurre en organizaciones que a su vez están atravesadas y contienen a las diferentes instituciones y son las que nos incluyen en la cultura.

Para ampliar este punto recomendamos:

Fernandez, A.M; De Brasi, J.C. (1993) *Tiempo Histórico y Campo*. Grupal. Masas, grupos e instituciones. Buenos Aires: Nueva Visión.

Kaës,R, Bleger,J y otros *La institución y las instituciones*. Estudios psicoanalíticos. Bs.As.,-Barcelona-México: Paidós. Capítulo 1.

### **2.3. Sujetos y roles**

Las organizaciones prescriben roles a los sujetos que las habitan. Estos roles son producto de una construcción histórica, determinada por las instituciones.

Pichon Riviere, psicoanalista, dedicado al trabajo con grupos e instituciones, hace un cuidadoso trabajo en relación a los roles. Define el rol como un modelo

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros.

*“El concepto de rol, incorporado a la psicología social y desarrollado por G. Mead, el gran precursor de esta disciplina, que basó todo su desarrollo en el concepto de rol, su interacción, el concepto de mí, de otro generalizado, que representaría el grupo interno como producto de una internalización de los otros, adolece, sin embargo, de una limitación que hemos resuelto incorporando, a la idea de grupo interno o mundo interno del sujeto, la internalización llamada ecológica. Consideramos que la internalización del otro no se hace como otro abstracto y aislado, sino que incluye los objetos inanimados, el hábitat en su totalidad, que alimenta fuertemente la construcción del esquema corporal. A este lo defino como la representación tetradimensional que cada uno tiene de sí mismo en forma de una Gestalt-Gestaltung, estructura cuya patología comprende los aspectos de la estructura temporoespacial de la personalidad.” (Pichon Riviere, E. (1985) El proceso grupal. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.)*

***Podríamos definir el rol como una pauta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de las relaciones. Es la manera en que una persona se posiciona de acuerdo a lo que se espera de ella, es el papel que debe representarse. En una organización el sujeto deberá ajustarse a aquello que se espera de acuerdo al rol que se le asigne y no podrá realizar aquello que se prohíbe.***

De acuerdo a los objetivos establecidos en cada organización se arman escenas donde cada sujeto juega un rol. Deben confluír el proceso de adjudicación y el de asunción del rol asumido dentro de un grupo en una organización y el sujeto, que a su vez determina y está determinado por las instituciones que lo atraviesan y la situación donde despliega ese rol.

Podemos distinguir **función y status**. La función remite al para qué y el status a su ubicación relativa en la estructura. Cada rol encierra un objetivo. El status establece la relación de una persona con las otras dentro de una trama de vínculos sociales.

***Hay roles formales o prescriptos que aluden a los determinados por la posición que un sujeto ocupa en la organización, y podemos definirlos en término de pertenencia, afiliación, cooperación, pertinencia, comunicación, aprendizaje; y roles informales que son aquellos en que los sujetos juegan un papel dependiendo de la trama grupal.***

Cada sujeto podrá asumir los diferentes roles de acuerdo a las características personales y podrán hacerlo de una manera positiva o negativa, que redundará en el movimiento institucional y en el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Si los estilos propuestos por los diferentes actores son constantes y compatibles, después de un tiempo se establecerá una forma de funcionamiento armónica, los roles tenderán a estereotiparse y cada uno lo tendrá en cuenta al relacionarse con los otros. Podemos discriminar los aspectos mas conscientes, yocicos de la asunción de roles, aquellos que se asumen en función de la tarea; y aspectos inconscientes, primarios, de los cuales ni el propio sujeto tiene registro de su asunción.

La organización determina los roles prescriptos: personas, paredes, vestimenta, sistemas de información, distribución de los espacios; presencia o ausencia de espacios de reuniones, de bibliotecas, de espacios para comer, puertas abiertas o cerradas.

Se habla de procesos de inducción en las organizaciones refiriendo a aquellos procesos que se programan para una persona cuando ingresa a la organización y determinan lo que se espera como desempeño y lo que se pretende que adquiera, es lo explícito, los que prescriben formas de funcionamiento, las establecen y las sancionan. Pero también esa persona recibe mensajes implícitos, que no siempre son visibles para la organización, y son los que conforman la cultura de la organización, que es muda, naturalizada, prescripta por usos y costumbres.

Para ampliar este punto recomendamos:

Schvarstein, L. (1992) *Psicología Social de las Organizaciones*. Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós. Capítulo I.

Actividad 7

Describa sintéticamente la organización donde desarrolla su trabajo y analice qué instituciones la atraviesan, cuáles son los roles prescriptos, tipos de liderazgos que se ejercen. Visualice modalidades instituidas y describa qué proceso instituyente puede identificar en el transcurso de su pasaje por la organización.

#### 2.4. Los roles en lo grupal

En el interjuego de roles se destacan: el portavoz, el chivo emisario, el líder y el saboteador.

El **portavoz** es “el miembro que denuncia el acontecimiento grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo”, es el que habla por todos, el que se hace cargo de la representación, ya sea a través de la palabra o de sus actos.

El **chivo emisario** es un miembro del grupo u organización en el que se depositan los aspectos negativos o atemorizantes. Se lo suele segregar, rechazar. Se hace depositario de todos aquellos aspectos rechazados en los demás, el grupo deposita en alguien que por sus características se hace cargo de la depositación. Siempre se tiene que dar el interjuego de lo grupal y lo individual.

El **líder**, es aquel en el que los miembros del grupo u organización depositan los aspectos positivos y mas valorados. Es aquel que por sus características resume las expectativas del resto y las lleva adelante. Se lo respeta y es depositario del poder del grupo.

El **saboteador** es quien intentará dificultar cualquier posibilidad de cambio o de ejecución de la tarea propuesta. Suele poseer características de manipulador.

A su vez existen diferentes características de liderazgo: autoritario, democrático, demagógico o laissez-faire.

Para ampliar este punto recomendamos:

Pichon Riviere, E.. (1985). *El Proceso Grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Buenos Aires.Nueva Visión, Capítulo: Grupos operativos y enfermedad única.

Pichon Riviere, E. (1984). *El concepto de portavoz*. Ficha. Reproducción Temas de Psicología Social N° 6.

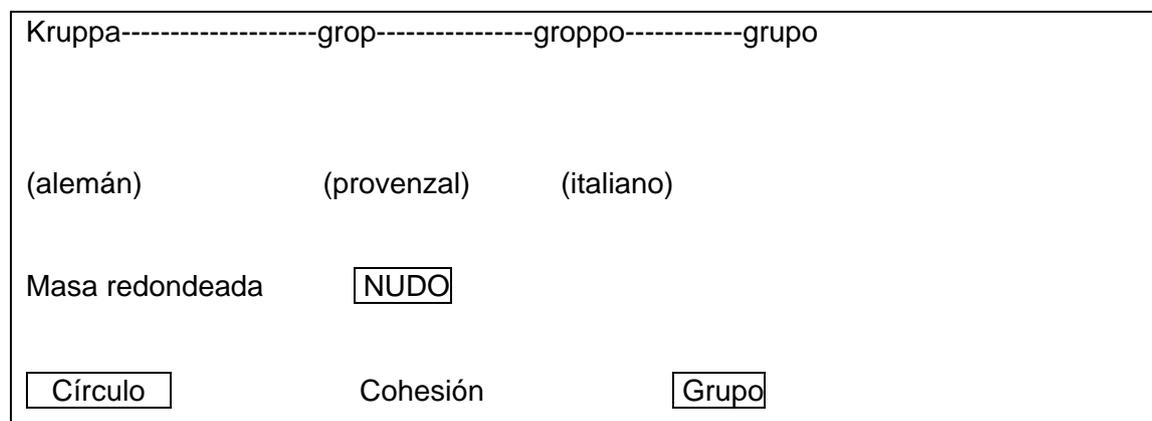
### **Actividad 8**

En el film “La Ola” identifique roles y tipos de liderazgo. Analice los efectos del sometimiento al líder. Realice un breve análisis de la problemática.

### **2.5. Grupos**

Es importante el reconocimiento de la complejidad que encierran las instituciones, las organizaciones y nos resta abordar la problemática de los grupos como elementos constitutivos de las dos primeras.

Ana María Fernandez analiza la etimología del término grupo . “Pareciera ser que una de las primeras acepciones del término italiano *gropo*, antes de llegar a ser reunión o conjunto de personas era *nudo*. Derivaría del antiguo provenzal *grop*=nudo; éste a su vez derivaría del germano *Kruppa* = masa redondeada, aludiendo a su forma circular.” Etimológicamente la palabra grupo deriva del italiano *gropo* o *gruppo*, cuyo sentido original era nudo y luego pasó a ser reunión o conjunto. Se la asocia a reunión de varios en disposición circular, como lo que une o cohesiona, como lo que anuda, hace nudo, entrecruza.



*Fernandez, A.M. Tiempo histórico y campo grupal. Buenos Aires: Nueva Visión.*

Es común la distribución en **círculo** en el trabajo con grupos, facilita los intercambios desde el sostén de las miradas: mirar y ser mirado es el primer movimiento que se suele dar en los grupos.

El grupo marca relaciones de igualdad en la distribución y en la distancia entre los miembros. Señala relaciones mutuas, interacciones.

Se opone al concepto de serialidad que plantea Sartre, como tipo de relación caracterizada por la indiferenciación de unos miembros respecto de otros, por la identidad entre ellos en tanto parte de una serie, por la equivalencia. El sujeto es una cosa, es un número. No tiene nada en común con los otros, no hay reciprocidad. Sartre señala que las dos formas de socialidad son la serie y el grupo. La serie es la forma primera, cada uno es sustituible por otro. La segunda forma se da en las relaciones humanas en un grupo.

“(…)el grupo se constituye a partir de la necesidad o de un peligro común y se define por el objetivo común que determina a su praxis común, pero ni la necesidad común ni la praxis común, ni el objetivo común pueden definir a una comunidad si esta no se vuelve comunidad al sentir como común la necesidad individual y al proyectarse en la unificación interna de una integración común hacia objetivos que produce como comunes”.(Sartre, 1979, pág. 15).

El pasaje de la serialidad al grupo se produce al surgir la reciprocidad frente al sentir la unidad de la estructura serial y la alteridad como impotencia fundamental.

A partir del encuentro de personas se gesta algo nuevo, que surge de los intercambios entre ellos y se construye a través del tiempo como suceso social, como red de relaciones.

Lo grupal nace del encuentro de personas y está atravesado por coordenadas de tiempo y espacio. El tiempo lo ubica en la historia, en una sucesión de hechos temporales, en una época, período, año, día. Punto de surgimiento, de origen. Con un pasado social, cultural, con un futuro. El espacio lo ubica en una sociedad, nación, comunidad, institución.

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Considera los lugares que eran pensados como opuestos de individuo y sociedad, abriendo un espacio nuevo para la reunión de un número reducido de personas. No es ni individuo ni colectivo, se trata de una nueva construcción.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produjeron cambios en el sistema de producción capitalista, en especial en Estados Unidos. El campo del trabajo es, prioritariamente, la empresa industrial.

Surge Elton Mayo para analizar los problemas de rendimiento en la producción. Comenzó a estudiar la incidencia, sobre el rendimiento de los trabajadores, de factores de materialidad (luminosidad, tiempo de trabajo, remuneración, etc.) y en un segundo tiempo dirigió su mirada a los fenómenos sociales y psicológicos del pequeño grupo. Diseñó una investigación en la que durante un tiempo observó un grupo de personas en un taller de producción de cables, y notó la modificación de la conducta de los miembros en sus relaciones informales, cómo se generaban normas entre ellos, que eran mas importantes que las establecidas por la organización.

Descubre que la pertenencia al grupo produce nuevas formas de vincularse, con acuerdos propios y relaciones que producen mayor motivación.

***Comienza a instalarse la idea de que un conjunto de personas produce un plus, que es algo más que la sumatoria de las partes, y que produce mayor rendimiento en el grupo.***

Se dio un largo proceso que va desde la inexistencia del grupo como representación, como objeto de conocimiento hasta nuestros días en que hay una extensa conceptualización acerca de los grupos.

Tanto la sociología como la psicología se han ocupado de estudiar los fenómenos grupales en todo este período.

La sociología aborda los grupos como sistemas de interacción social, como unidades constitutivas de la estructura social, y estudia las diferentes categorías que va desde las masas hasta los pequeños grupos. Le pertenecen a la sociología construcciones como grupos de referencia y de pertenencia, primarios y secundarios, status y roles. Se interesaron por el rol de los grupos en la sociedad.

La psicología estudió los grupos desde su interior. Se consideraron ámbitos propicios para abordar los comportamientos individuales que allí se dan.

Así el grupo es un medio importante para conocer al sujeto en sus interacciones. Tomó los pequeños grupos sin dejar de lado los fenómenos psicológicos en las masas.

Para la sociología el grupo se define como un número de personas con relaciones mutuas que permiten ser vistos como conjunto dentro de la estructura social.

En la tradición psicológica en cambio, el grupo es una entidad dinámica constituida por sujetos que se vinculan entre sí, con una idea de unidad y pertenencia al grupo, producto de los vínculos entre las personas.

La Psicología Social se constituyó en el campo de estudio y análisis de los grupos por excelencia, donde se produjo la integración individuo-sociedad. Al ocuparse de la naturaleza social del individuo y de los espacios interpersonales, posibilita que los grupos se constituyan en espacios privilegiados para el estudio de las interacciones.

Ha sido muy profunda la discusión acerca de la antinomia individuo-sociedad, aún hoy se mantiene cierta polaridad que dificulta su abordaje.

***La corriente que hace hincapié en el individuo sostiene que en tanto ser singular, sólo él siente, piensa, percibe, ama, odia. Lo colectivo y sus derivaciones teóricas serían sólo generalizaciones cuya única consistencia sería el propio individuo.***

***La corriente contraria sostiene que sólo lo colectivo existe, sólo por él tendría entidad el individuo. Acá el individuo sería producto de su ambiente.***

Ambas posiciones se piensan desde un criterio antagónico. Así la Psicología Social buscó integrarlas y propuso el estudio del individuo en sociedad.

Es Kurt Lewin quien se aboca a lo que dio en llamar Dinámica de los Grupos y produce investigación y teoría de los grupos pequeños y los fenómenos que en ellos

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

se producen, entre otros: conflicto, cohesión, moral, clima, normas, roles, comunicación, liderazgo, etc.

Se crean una serie de artificios técnicos que a su vez definen diferentes tipos de grupos (operativos, terapéuticos, de reflexión, de discusión, de diagnóstico) y surge la figura del coordinador de grupos.

Para Lewin el grupo es más que la sumatoria de las partes y sostiene con fuerza esta idea. Para él el grupo y el ambiente forman un campo social dinámico. Es un todo distinto al agregado de sus componentes, con características propias.

Para el estructuralismo la totalidad es entendida como estructura y el interés se centra en la búsqueda de los invariantes estructurales, aquellos que hacen al ser, a la esencia, a la identificación del grupo y determinan su dinámica.

El psicoanálisis ha realizado un importante aporte. Los primeros grupos terapéuticos fueron diseñados por Bion y Foulkes en Inglaterra. Se basan en Freud y M. Klein para crear un campo propio de teoría. Toman al grupo como objeto de análisis e interpretación y hablan de un inconciente grupal, de relaciones y procesos inconcientes y fundamentalmente tratan de explicar aquello que organiza al grupo desde los estados emocionales compartidos. Para Bion el grupo es más que la suma de los individuos ya que un individuo en grupo es más que un individuo aislado. Así surgen conceptos como el de supuestos básicos; de organizadores grupales, fantasmas originarios, de Anzieu y Kaës. Fue en la década del `60 en que surgieron los grupalistas franceses.

Para Anzieu el grupo es una puesta en común de las imágenes interiores y de las angustias de los participantes. Es una envoltura que permite a los sujetos mantenerse juntos.

Así llegamos a conceptualizaciones más actuales y que son las que nos permiten pensar la problemática de la grupalidad hoy.

***Ya no se trata de pensar al grupo como objeto posible de ser estudiado aisladamente, sino de comprender lo grupal como campo de problemáticas atravesado por lo social, lo institucional, lo político, lo ideológico, lo psíquico. Se trata de un campo complejo formado por nudos que al decir de A.M. Fernandez se construyen en las alternancias de enlaces y desenlaces de subjetividades.***

Plantea que los pequeños grupos producen significaciones imaginarias propias. Esta labor implica también momentos instituyentes: invención de sus creencias y etapas de consolidación de sus mitos.

A partir de este momento surgen diferentes dispositivos que nos permiten abordar diferentes procesos grupales.

Ahora podemos diferenciar el grupo de lo grupal.

***En nuestro país Bleger y P. Riviere retoman los aportes de Lewin dando origen a la teoría de los Grupos Operativos. P. Riviere define grupo como el conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de espacio y tiempo, articulado en su mutua representación interna, se propone de manera implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.***

Pichon Riviere, E.(10985) *El proceso grupal*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Tiempo y espacio atraviesan los grupos y son parte de ellos. Constituyen su **encuadre**. Encuadre-marco que permite definir los límites de lo permitido y lo prohibido, que delimita el espacio donde las producciones grupales tendrán lugar. Un grupo se reunirá en determinado lugar y a determinada hora, donde sus integrantes harán un corte en su cotidianeidad y a modo de recorte de una realidad, se encontrarán para producir “algo”.

Habrà una **tarea**, que será lo que en principio convoca. Habrà un **contexto** que será productor de sentidos y significaciones. Se irá construyendo una **trama**, que a modo de tejido cada integrante enlazarà con los demás dando lugar a diferentes formas.

El Grupo Operativo se creó como dispositivo que permitiera analizar los efectos que un material teórico producía en los integrantes de un grupo.

Su conceptualización constituyó basamento y punto de partida para el desarrollo de dispositivos grupales que respondieran a diferentes objetivos.

En nuestro medio han sido tanto éste como el de Grupos de Reflexión, modalidades de abordaje de lo grupal muy extendidas en todos los ámbitos de aplicación: educacional, laboral, comunitario, jurídico, etc.

En la actualidad la mirada se dirige más hacia el estudio de lo grupal que del grupo. Dadas las características de la época, marcadas por la pregnancia de lo superfluo, la pérdida de la consistencia de los vínculos, la individualidad, la dificultad para el registro del semejante, la instantaneidad, la dificultad en la asunción de la responsabilidad subjetiva, la exacerbación de la posición narcisística, el agrupamiento constituye momentos de un proceso. No se sostiene el grupo como entidad que permanece en el tiempo, ya que el tiempo tiene categorías diferentes y es un tiempo del “todo ya”.

Es fundamental la comprensión de los movimientos, sentidos, significaciones, efectos que se producen con los sujetos agrupados.

***El grupo se constituye en un medio propicio para el aprendizaje y el trabajo creativo.***

***Nacemos en el seno de un grupo familiar y toda nuestra vida se desarrolla en diferentes grupos. En él se aprende a escuchar, a hablar, a pensar, a demorar los impulsos, a demorar la palabra, a resignar.***

Pichón Riviere desarrolló la teoría de las relaciones objetales marcando una evolución importante desde los esquemas puramente instintivistas hacia un enfoque social de la conducta normal y patológica.

Postula que “...***toda conducta es siempre una experiencia con otro y que toda conducta se da siempre en una situación humana. Ha permitido el pasaje a la psicología social y a la utilización más amplia del psicoanálisis en los fenómenos sociales. Ha permitido un mejor conocimiento de la psicología grupal y su dinámica***”. Pichon Riviere, E.(10985) *El proceso grupal*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

También rescata el concepto de observador participante, que es de importancia básica fundamentalmente en el terreno de la investigación. El observador modifica el campo y las condiciones por su mera presencia. Silencioso pero no ausente o indiferente.

El primer trabajo subjetivo que nos demanda el estar con otros, es resignar aspectos narcisistas, para poder escuchar y tener en cuenta al otro. Formar parte de un grupo constituye una profunda claudicación narcisista.

Esta será la base del trabajo interdisciplinario. Se trata de aceptar que no se tiene el saber absoluto y que se necesita de otras miradas para comprender una situación.

Los grupos, vistos como sistema social dentro de la organización pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas.

Los grupos informales son alianzas no estructuradas desde el punto de vista formal ni están determinadas por la organización. Surgen como formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social.

Para ampliar este punto recomendamos:

Fernandez, A.M. *El campo grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires: Nueva Visión. Capítulo VII. El nudo grupal.

Bradford, L, y otros. *Dinámica del grupo de discusión*. Buenos Aires: Colección hombre y sociedad. Pág. 59 a 70.

Bernard, M, y otros. *Desarrollos sobre grupalidad. Una perspectiva psicoanalítica*. Buenos Aires: Lugar Editorial. Capítulo 1.

Pavlovsky, E.; De Brasi, J.C. *Lo grupal. Devenires, historias*. Buenos Aires: Galerna. Capítulo: Efectos del proceso grupal. (Bauleo. A.)

### Actividad 9

Identifique un grupo al que haya pertenecido o que haya coordinado. Describa el contexto en el que estaba inserto, encuadre, tarea y atravesamientos macrocontextuales. Analice posibilidades y obstáculos para su conformación.

### 2.6. ¿Grupo o equipo?

*Dentro de las organizaciones se pueden conformar grupos de trabajo que tienen una finalidad común, pero cuya actividad no depende de parámetros de eficiencia y rendimiento. Parte de sus actividades están orientadas a compartir información y colaboración.*

***O equipos de trabajo. El equipo es un grupo de trabajo formado por un conjunto de personas que coordinan esfuerzos, aportan ideas, conocimientos, transfieren habilidades y toman decisiones en consenso, en función del cumplimiento de una meta común.***

Si bien se comparte que el trabajo en equipo permite aumentar la eficiencia en términos de productividad, calidad y satisfacción por un lado, y la motivación y participación de las personas, por otro, no obstante suelen ser difíciles de conformar y la eficacia, cohesión y rendimiento resultante no son los esperados. Es muy difícil transformar los grupos en equipos de trabajo.

Tal como expresara mas arriba, los grupos se organizan en torno a una tarea y sus procedimientos: qué hacer y cómo hacerlo. Hay distribución de roles y normas: quién hace qué y qué se debe hacer. Si bien cada uno sabe qué hacer y cómo hacerlo, carecen de la interacción necesaria para el logro de una meta explícita y organizada, se facilita la creación de subgrupos y se corre el peligro de subordinar el objetivo grupal a los objetivos individuales.

Los equipos de trabajo pueden formarse a partir de la estructura de una organización para lograr un objetivo determinado o bien pueden agruparse por decisión personal para satisfacer determinadas necesidades.

Son grupos con efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización.

La tarea es clara y explícita. Su característica principal es la interacción.

Características:

- Liderazgo compartido.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.

- Dentro del marco del objetivo global de la organización, se asignan propósitos y metas específicas a sí mismos.
- Sus resultados se toman y evalúan como producto del esfuerzo conjunto de sus miembros.
- El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
- Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
- Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
- Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

### **2.7. Para qué formar un equipo de trabajo?**

Los propósitos del trabajo en equipo dentro de las organizaciones son:

- Organizar la división del trabajo por objetivos y resultados
- Administración y control de resultados fomentando la organización y control de los agentes.
- Fomentar la capacidad de resolución de problemas
- Fomentar la creatividad y capacidad de gestión
- Fomentar el aprendizaje organizacional
- Aumentar el compromiso con la organización
- Constituirse en la primera instancia de negociación y resolución de conflictos.

“Un equipo requiere un equilibrio de competencias que permiten abordar la tarea con eficiencia. Drucker señala que un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos. Reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o conductor del equipo, pero en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo.

El éxito de nuestra moderna manera de vivir depende del trabajo en equipo. Cualquier equipo puede ser eficiente sólo si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo sistematizado más que en una serie de actividades individuales poco coordinadas.

El equipo es un microcosmos del ambiente de trabajo. En las organizaciones modernas, los equipos deben ser equilibrados. Deben tener personas que sean capaces de cuidar el detalle en un punto mientras que el otro extremo deberían dedicarse a explorar y desarrollar nuevas iniciativas”.

Krieger. M. (2001) *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires:Prentice Hall-Pearson Educación,p.158.

Dentro de las ventajas del trabajo en equipo Krieger (2001) señala que los equipos suelen aumentar la productividad y mejorar la eficiencia, ya que están en contacto más directo con los interlocutores de su actividad (clientes, usuarios, pacientes). Los equipos de trabajo suelen favorecer la comunicación y son más versátiles para llevar adelante tareas complejas; aprovechan mejor los recursos; son más creativos en la resolución de problemas (porque combinan las diversas perspectivas individuales) y optimizan la capacidad de gestión y la producción de bienes y servicios de calidad. Además, generan una mejora en los procesos (el conocimiento directo permite realizar una evaluación continua y eliminar los obstáculos), favorecen el aprendizaje de la organización y contribuyen en la integración organizacional (valorando las diferentes competencias personales).

En general los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales.

Es importante propiciar un ambiente con posibilidades de apoyo. Esto implica crear bases de colaboración, confianza y compatibilidad. Es fundamental que sus integrantes conozcan las funciones de aquellos con quienes interactúan. Los responsables de la organización deben mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Es necesario el armado de nuevos equipos para nuevas tareas. Cada tarea implica la evaluación de competencias de cada uno de sus integrantes, lo cual no sólo favorece el éxito del cumplimiento de los objetivos sino que evita la frustración de quien no está en condiciones de asumir esa responsabilidad. Esto habla de una organización flexible, dinámica, con condiciones para la creación y el desarrollo.

Retomamos el concepto de rol. Cada miembro de un equipo asume un rol, que será lo que se espera de él para la realización de la tarea propuesta. Pero

también será lo que por características personales aporten positiva o negativamente para el trabajo en equipo.

El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego conocimientos, capacidades, habilidades, información y competencias de las personas que lo integran. Utilizamos la palabra SINERGIA.

***SINERGIA: proceso por el cual el resultado del trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Es lo que lleva a la búsqueda de la cooperación.***

La sinergia nos lleva a que **A** se alía con **B**, **A** trabaja en colaboración con **B**. Mientras que en el antagonismo: **A** supone malas intenciones a **B**. Un equipo eficaz produce un alto nivel de sinergia y reduce al máximo el antagonismo.

Cada miembro del equipo pone a disposición de los otros sus conocimientos, y es en el intercambio solidario y la cooperación que se busca alcanzar una comprensión más profunda del problema y su solución. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo.

***¿Qué hace diferente un equipo a un grupo? La única diferencia que plantea el equipo es la de ser un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir algo?***

Hay grupos de trabajo que no son equipos porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado.

Hay agrupamientos que no se constituyen en grupos.

Los grupos también son un conjunto de personas que comparten objetivos y se reúnen en función de una tarea. Tarea que podrá ser explícita o implícita. Un grupo terapéutico tiene como objetivo el tratamiento de la conflictiva psíquica de cada uno de sus integrantes; el grupo de reflexión producir pensamiento acerca de problemáticas de interés para sus integrantes; el grupo de discusión, el análisis y discusión de ciertos textos y sus dificultades de abordaje; el grupo operativo el análisis de los procesos inconscientes puestos en juego frente a determinados

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

desarrollos conceptuales. En todos se produce el análisis de los procesos afectivos puestos en juego en sus integrantes y de la dinámica particular que cada grupo produce. En todos, la tarea no implica la realización de un producto a presentar, por el que serán evaluados en sus conocimientos y competencias. No necesariamente hay una meta compartida. Los roles son espontáneos.

En un equipo de trabajo hay una tarea explícita, compartida, se selecciona a sus miembros por capacidad y competencias. No se analiza su dinámica. Se trabaja sobre y con los aspectos yóicos, los roles están prescriptos por la organización. Se los evalúa por su trabajo y compromiso.

En la medida que el equipo adquiere prestigio, fomenta la interacción entre sus integrantes, es exitoso desde una mirada externa, las personas buscan pertenecer y el trabajo es efectivo.

Un equipo eficaz debe mantener un equilibrio entre objetivos personales y grupales: cada uno satisface sus necesidades al mismo tiempo que renuncia en parte a sus intereses individuales en función del trabajo en equipo. Se produce un equilibrio entre el crecimiento individual y el organizacional.

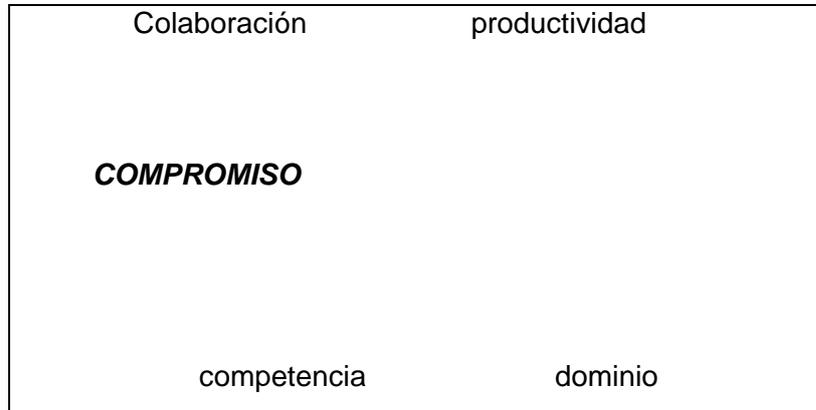
Cada grupo inserto en una organización queda sometido a las normas prescriptas por esa organización, son las normas formales, explícitas, que marcan la conducta de cada uno de sus miembros. Pero existen también las normas implícitas, no formales, y que son pautas de funcionamiento que los propios grupos van estableciendo y que van constituyendo la cultura de un grupo y de una organización.

Para el trabajo en equipo es fundamental tener en cuenta el concepto de **cooperación**, que parte de un contrato con pautas explícitas e implícitas, por las que se van tejiendo compromisos y vínculos que forman eslabones entre sus miembros, donde se resalta el aspecto comunitario (se comparten metas, filosofía de trabajo, actividades, significaciones, expresiones), el logro de un objetivo común, sentirse parte de un proyecto y donde se sostiene que el esfuerzo obtiene su recompensa. En ocasiones las organizaciones son facilitadoras de este proceso y en otras son obstaculizadoras.

Otro concepto importante es el de **asertividad**, definida como la capacidad de defender los propios derechos sin afectar los del conjunto.

El predominio o equilibrio de ambas variables establece condiciones que favorecen o perjudican la conformación y desarrollo de un equipo.

cooperación



### Poca asertividad

- A alto nivel de cooperación y de asertividad: relación productiva.
- A bajo nivel de cooperación y asertividad: falta de relación empática en clima competitivo.
- Alta cooperación y baja asertividad: logro de objetivos comunes con insatisfacción personal y relaciones poco sólidas en el equipo.
- Alto nivel de asertividad y baja cooperación: predominio de las personas más asertivas, donde defenderán sus intereses en un clima de respeto.
- El punto medio, del equilibrio entre ambos esta el compromiso, que permite relaciones con sentido de pertenencia y el contrato establecido permitirá la cohesión de equipos sinérgicos y de alto rendimiento.

Tanto la subjetividad de los actores como el contexto en el que se desarrolla el trabajo, influyen en el compromiso con el equipo o la organización. Es necesario entonces, diseñar actividades que establezcan mayores responsabilidades y habilidades en juego, reconocidas por la organización.

#### 2.7.1. Ventajas del trabajo en equipo

**Mayor motivación:** Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello.

**Mayor compromiso:** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con la tarea y la organización.

**Mayor producción:** El efecto sinérgico que se produce cuando un grupo de personas trabajan en una tarea que les es común, posibilita una mayor producción de ideas y propuestas.

**Mayor creatividad:** La sinergia favorece la creatividad en la búsqueda de estrategias y soluciones para el problema planteado.

**Favorece la comunicación:** el trabajo conjunto, el intercambio de ideas y puntos de vista, la fluidez en los canales de comunicación favorece el funcionamiento organizacional.

### **2.7.2. Momentos de un equipo de trabajo**

Se suelen dar diferentes momentos en el proceso de conformación de un equipo de trabajo, y que es necesario conocer para comprender sus efectos.

- Un **primer momento** de FORMACION, donde los integrantes del equipo “tantean” las normas e intentan definir funciones, roles y límites de sus tareas. Es un momento de incertidumbre sobre cómo se organizarán, qué roles cumplirán y sobre quién recaerá el liderazgo;
- Un **segundo momento** de AGITACION, donde aparecen fricciones y maniobras para imponer posiciones con la consiguiente reacción del resto. Es un momento de conflictividad.
- Un **tercer momento** de INSTITUCIONALIZACION de normas caracterizado por el establecimiento de lazos estrechos y una mayor cohesión grupal; es un momento que los grupalistas llaman de ilusión grupal por el placer que produce el estar juntos.
- Un **cuarto momento** de CONFORMACION GRUPAL, donde el equipo trabaja con las diferencias, las acepta y potencia a favor de la resolución de la tarea.
- Un **quinto momento** de REALIZACION, donde el grupo comienza a trabajar desde un sentido de cuerpo en la realización de las tareas.

### 2.7.3. Diseño de los equipos de trabajo

- Los equipos tenderán a ser más eficientes si se les plantean tareas significativas (relevantes), que impliquen un desafío para sus miembros, donde puedan desarrollar sus competencias. La composición del equipo deberá tener en cuenta el número de personas necesarias para la realización de las metas, contemplando la compatibilidad de estilos y capacidades incluidas en la heterogeneidad. La heterogeneidad favorece la diversidad de criterios e ideas, pero deberán ser compatibles en sus estilos personales para no incrementar los niveles de conflicto esperables en el trabajo conjunto entre personas. ***Deberán estar claramente establecidos los parámetros por los cuales el equipo será evaluado.***
- Respecto a la cultura organizacional, los equipos requieren de un marco organizativo que funcione de acuerdo a objetivos y metas, en el que se establezcan incentivos por rendimiento: en el que se promueva el desarrollo de competencias y que tenga un marco regulatorio claramente definido. Pueden sugerirse la implementación de procedimientos de evaluación y auto-evaluación.
- Dentro de la organización debe circular la información pertinente para el trabajo de los equipos, Esta información, fundamentalmente sobre rendimiento, resultados y expectativas, le permiten al equipo reorganizarse y mejorar su desempeño. A la vez, la información producida en el equipo será utilizada por otros equipos y por la organización en general generando el feedback necesario para el buen funcionamiento del conjunto.
- Finalmente, el ambiente debe favorecer el desarrollo de procesos interpersonales de cooperación.

Para ampliar este punto recomendamos:

Krieger. M. (2001) *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional* . Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Educación, Cap.4

**Actividad 10**

- a. describa la composición de su equipo.
- b. Comente en un breve párrafo el objetivo de la conformación de su equipo.
- c. Cuál fue el criterio de agrupamiento de su equipo.
- d. En qué etapa de desarrollo del equipo se encuentran? Justifique.
- e. Autoevaluación: aceptación de objetivos, claridad de la meta, claridad en las discusiones, llevan registro de lo discutido, participación en las decisiones, procedimiento ordenado de trabajo, se escuchan, se comunican...Teniendo en cuenta estos puntos y otros aportados por usted que le parezcan pertinentes, enuncie en una, dos o tres oraciones los problemas de su equipo, causas de los mismos y soluciones potenciales.

## BIBLIOGRAFIA:

---

- Bernard, M. y otros (1995). *Desarrollos sobre grupalidad. Una perspectiva psicoanalítica*. Buenos Aires: Lugar. Capítulos I, II, IV, X.
- Bradford, L. y otros (1968). *Dinámica del grupo de discusión*. Buenos Aires: Paidós.
- Bonano, O y otros (1998). *La crisis de las significaciones en las prácticas profesionales*. Ficha.
- de la Aldea, E; Lewkowicz, I. (1999). *La subjetividad heroica. Un obstáculo en las prácticas comunitarias de la salud*. Texto inédito.
- Fernandez, A.M. (1989). *El campo grupal. Notas para una genealogía*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Fernandez, A.M.; De Brasi, J.C. (1993). *Tiempo histórico y campo grupal. Masas, grupos e instituciones*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Introducción; Apartados I y II.
- Fernández, A.M. (1999). *Instituciones estalladas*. Buenos Aires: Eudeba. Capítulo I y VIII.
- Kaës, R.; Bleger, J. (1993). *La institución y las instituciones*. Estudios psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós. Capítulo 1 y 2.
- Lourau, R. (1999). *Implicación y sobreimplicación*. Ediciones de la escuela de psicología social. Ficha.
- Maisonneuve, J. (1977). *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires: Nueva visión. Cap. I; III; IV-II; V.
- Pavlovsky, E.; De Brasi, J.C. (2000). *Lo grupal. Devenires-historias*. Buenos Aires. Galerna. Sección 2-(1); sección 5; sección 6-(1)-
- Pichón Riviere, E. (1985). *El proceso grupal. De psicoanálisis a la psicología social* (1). Buenos Aires. Nueva Visión. Pag. 107 a 140.
- Pichón Riviere, E. (1984) *El concepto de portavoz. Temas de psicología social*. Ficha.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires. Paidós. Capítulo 1.
- Ulloa, F. *Grupo de reflexión y ámbito institucional en los programas de promoción y prevención de la salud*. Ficha.
- Krieger, M. (2001) *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall. Capítulos 1; 2; 8; 10;11.

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que  
Trabajan con Adultos Mayores**

---

Telleria, E; Zanghellini, A. (2001) *La difícil tarea de sostener las normas*. Trabajo presentado en el Primer Congreso Marplatense de Psicología. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.

### Unidad 3: Cultura y aprendizaje organizacional

**Comunicación organizacional: refutación del paradigma tradicional. Nuevo paradigma comunicacional en las organizaciones. Niveles comunicacionales, técnicas comunicacionales y factores determinantes de la efectividad de la comunicación en las organizaciones. ¿Cómo aprenden las organizaciones? Cultura organizacional. Niveles de análisis de la cultura organizacional ¿Para qué sirve la cultura organizacional? ¿Cómo se relacionan cultura y cambio en las organizaciones?**

**Autora: Adriana Fassio**

#### Introducción

---

Como vimos en unidades anteriores no siempre los intereses y motivaciones individuales coinciden con las metas organizacionales. El rol del líder es promover la articulación y convergencia de ambos. Las estrategias de comunicación nos permiten visualizar las prácticas en la organización. El aprendizaje organizacional es en este contexto un desafío. El aprendizaje en las organizaciones está íntimamente relacionado con las estrategias comunicacionales y con la cultura organizacional. La cultura organizacional es un instrumento clave en la organización para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.

#### 3.1. La comunicación en las organizaciones ¿Cuál es el modelo que adoptamos para su análisis?

El paradigma tradicional lineal de la comunicación nos remite a un emisor, un receptor, un mensaje y un canal o método de emisión del mensaje en un código determinado.



En este modelo se manejan tres conceptos clave:

- el de **decodificación del mensaje** por parte del receptor (que debe conocer los símbolos o **código** en el que se emitió);
- el **ruido**, como interferencia en la comunicación que afecta su calidad;

- la **retroalimentación** como el proceso por el cual se verifica la aplicación en la realidad del mensaje, es decir la medida en que la información puede ser interpretada y aplicada.

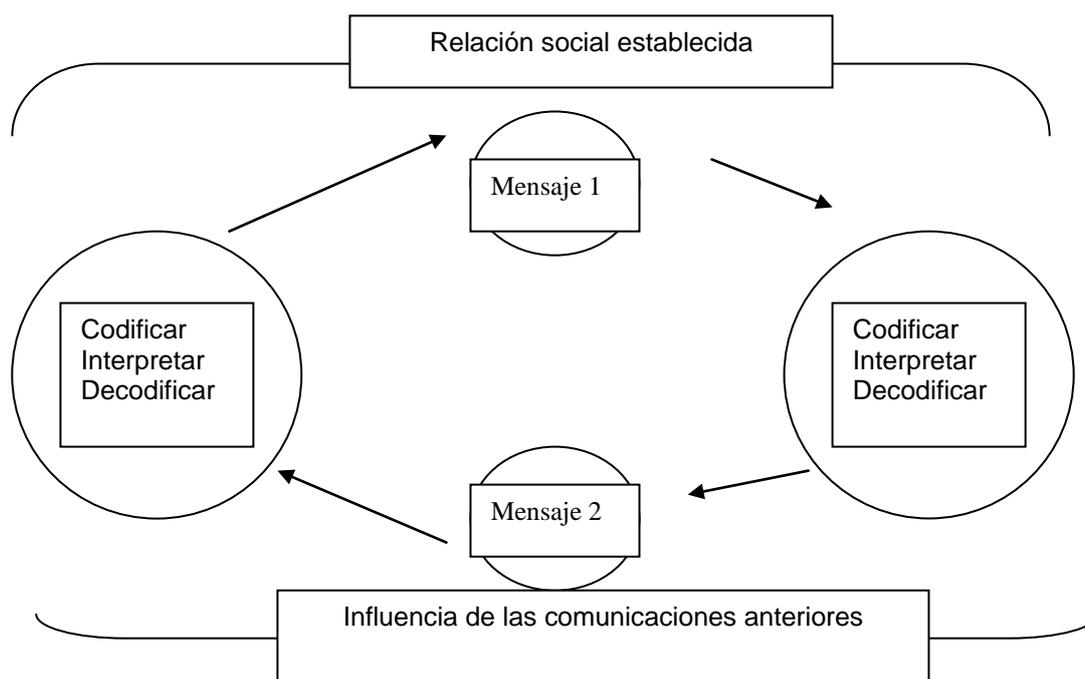
Este modelo, **denominado lineal**, ha sido de mucha utilidad para orientar las primeras investigaciones relacionadas con la temática de la comunicación colectiva. Sin embargo, debemos poner en tela de juicio la efectividad de la comunicación en función de los actores y los momentos en que se desarrolla el proceso. Así, tanto el emisor puede no emitir eficazmente el mensaje por cuestiones de personalidad y las capacidades de la persona, como el receptor manejar una percepción selectiva de lo que quiere oír y ver. La coincidencia de los códigos de emisor y receptor, así como los contenidos de los mensajes (contradicciones entre la expresión verbal y la corporal, por ejemplo) pueden no darse.

En síntesis, la comunicación es un proceso de triple selección (Krieger, 2001:204): la del emisor, la del receptor y la de la conducta comunicativa. Esta última se basa en la diferenciación entre comunicación e información, en la medida que supone la existencia de receptores, pero sin tener demasiada idea de cual es la audiencia, es decir que es unidireccional.

El **modelo circular** de comunicación personal y colectiva (Lucas Marin, 1997) es una alternativa dinámica al modelo lineal. Enfatiza que hay que prestar atención tanto al movimiento de ida como al de vuelta de la información producida. La comunicación de retorno siempre existe, puesto que no hay comunicación sin que el receptor se sienta afectado por ella (actúa en función de ella aunque no verbalice la recepción).

Este modelo supone la existencia de las siguientes relaciones: 1) relación social establecida entre ambos sujetos; 2) influencia de las antiguas comunicaciones que se establecieron; 3) role –taking y 4) feedback.

**Modelo de comunicación circular (Lucas Marin, 1997:152)**



**3.1.1. ¿Comunicación o conversación?**

Pearce (2010) define a la comunicación interpersonal como una serie de conversaciones. Para entender las conversaciones el sentido común no alcanza, puesto que reproducen la linealidad de los lenguajes que le sirvieron de marco. A partir de la **concepción de modelos interactivos** en los que se pierde la diferenciación entre **fuente** y **receptor** se conforma el concepto de emisores y receptores que son construidos en y por la forma de la conversación en la que participan. Es por ello que considera a los comunicadores como dentro del proceso de comunicación y no fuera de él, en la medida en que son afectados por el proceso que construyen.

*“El nombre técnico de esto es construccionismo social; es una forma de ver las comunicaciones como el lugar en cual se conforman las identidades de los comunicadores en interacción con otras personas, como el proceso del cual surgen los propósitos, y como los medios por los cuales los eventos y los objetos de nuestra vida social son creados. Esto es el aprendizaje que rompe mas fuertemente con la linealidad implícita de la familia de lenguajes indoeuropeos. (En el construccionismo social, en lugar de pensar las conversaciones como un intercambio de mensajes entre los “interlocutores”, se visualiza a estos interlocutores como si estuvieran dentro de una matriz de conversaciones fuertemente acoplada. Cada interlocutor es el producto de conversaciones previas y es productor de conversaciones presentes y futuras). “ (Pearce, 2010: 57).*

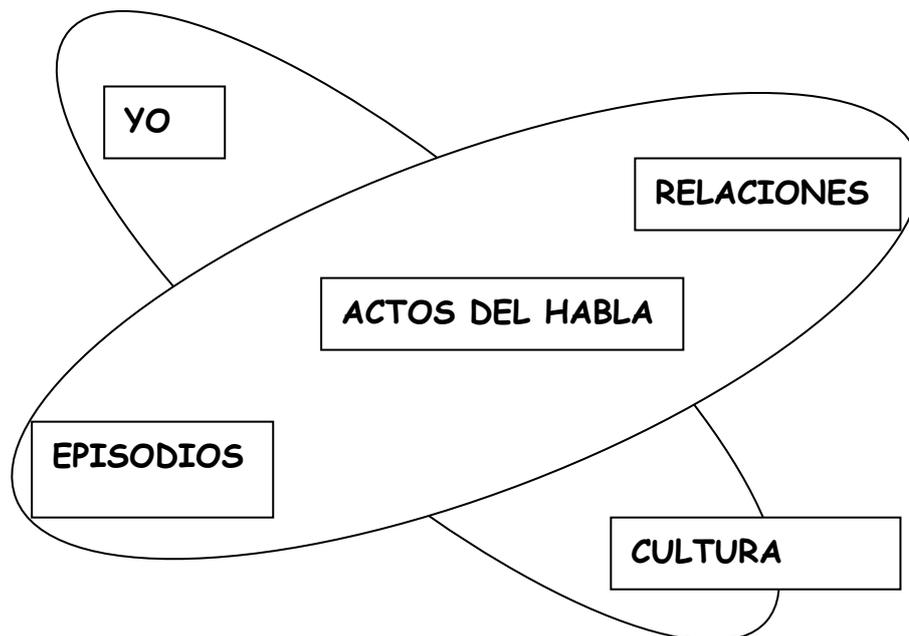
Esta concepción implica entonces tres implicancias de la comunicación:

- Las acciones comunicativas son eventos reales, mas que estados transitorios
- Se piensa en esquemas interactivos y no en unidades atomizadas.
- Pone en primer plano la moralidad en la medida a que enfoca acciones que están fuertemente acopladas a obligaciones morales (nos preguntamos ¿Qué debo hacer?)

Nuestras conversaciones son múltiples: contando un evento ocurrido en el pasado estamos conversando con los actores del pasado, con los que nos escuchan en el presente y con nosotros mismos resignificando lo ocurrido.

El **modelo atómico** propuesto por Pearce nos permite comprender que todo acto del habla forma parte de múltiples conversaciones.

#### Modelo atómico de la conversación (Pearce, 1994)



En este modelo se destaca que cada una de las conversaciones tiene la misma relevancia. Las comunicaciones interpersonales tienen pautas sutiles y complejas cuyo descubrimiento se hace más sencillo a partir del modelo atómico.

Para este punto recomendamos la lectura de:

Rodríguez de San Miguel, H. (2002) "Hacia una definición de la comunicación organizacional" en Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.

Marin, L. (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch. Capítulo 6.

Pearce B. (2010) *Comunicación interpersonal*, Bogotá: Universidad Central. Capítulo 1.

Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires: Prentice-Hall. Capítulo 5.

### Actividad 11

**Registre una conversación en el ámbito de la EGCI. Identifique los elementos de acuerdo con la propuesta del Modelo Atómico de Pearce.**

### 3.2. ¿Cómo se incorpora conocimiento en las organizaciones?

Las organizaciones son campos en los que se llevan a cabo las interacciones sociales, en donde las reglas sociales y los modelos individuales de aprendizaje interactúan facilitando ciertos aprendizajes e inhibiendo otros.

Diversos autores se preguntan ya no sobre el cambio, sino cuáles son los componentes que hacen que, a pesar del cambio, las organizaciones mantengan su identidad a través del tiempo. Lo que se mantiene es algo intangible relacionado con el modo de ver las cosas, es decir, con una "**teoría de la acción**".

La **teoría de la acción** es, entonces, una construcción humana producto de la experiencia, es un producto de la interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional. Las organizaciones son los espacios en donde estas interacciones se producen. Por lo tanto, el aprendizaje, tanto para individuos como para organizaciones, es así una corrección de la teoría de la acción y aparece reflejado en nuestro accionar.

Las **teorías de la acción** son inferencias del observador y no necesariamente son verbalizadas por los actores. Por lo tanto podemos encontrar:

- **Teorías expuestas** (verbalizadas como tales por los actores)

- **Teorías en uso** (guía las acciones)

Ambas pueden ser incompatibles entre sí y presentar incongruencias, tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

El **aprendizaje** es un proceso de detección y corrección de errores, e implica la modificación de la teoría de la acción imperante. Los miembros individuales al percibir que la teoría en uso produce un efecto distinto al esperado, detectan un error de la teoría en uso y esto los puede llevar a actuar para modificarlas.

En esta dirección y dependiendo de la profundidad en la que la detección del error lleva a la modificación de la teoría en uso, podemos clasificar a los aprendizajes en (Gore y Dunlap, 1987):

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores**

**Circuito simple**



Es una simple detección del error que implica un cambio en la acción individual o grupal, en tanto que las normas permanecen constantes. Se produce cuando se interrelacionan individuos que ocupan diversas posiciones en el sistema de tareas: Por ejemplo, por falta de personal de limpieza en un centro de día el equipo de trabajo se reúne y decide que cada uno de los miembros (cuidadores, enfermeros, médicos) se hará cargo de dejar el espacio de trabajo y sus implementos en perfectas condiciones para que el equipo del próximo turno pueda realizar su tarea.

**Circuito doble**



Hay cambios en las normas construidas dentro de la teoría en uso. Un aprendizaje en circuito doble liga la detección del error tanto a las estrategias de acción como a las normas a través de las cuales la acción es evaluada y se observa además un cambio en la forma en que la organización ve el mundo. Retomando el caso del ejemplo anterior y a partir del reconocimiento de escasez del personal de limpieza, se decide modificar las tareas de cada uno de los actores y se incluye en los manuales la obligación de dejar los insumos e instrumentales utilizados en perfectas condiciones de limpieza y orden y se evalúa el desempeño en la tarea, entre otros, en base a este punto.

*“En otras palabras, las acciones de un individuo o de una organización permiten inferir la existencia de una teoría de la acción. La teoría está detrás de lo que la gente hace; no es necesariamente lo que la gente dice que hace. La teoría en uso guía la acción; la teoría expuesta guía la descripción de las acciones. Las teorías en uso, individuales u organizacionales, pueden ser corregidas a través del aprendizaje cuando los productos no encajan con las expectativas. Cuando la acción o las estrategias son corregidas para producir un “encaje”, definimos ese aprendizaje como de circuito simple. Cuando la corrección implica una modificación de las expectativas mismas o de la manera en que los resultados son evaluados, entonces hablamos de un aprendizaje de circuito doble.” (Gore y Dunlap, 1987:75)*

A veces las organizaciones y los individuos realizan aprendizajes sobre sus procesos de aprendizaje, es decir, **“aprenden a aprender” o deuteroprendizaje**. Esta modalidad de aprendizaje apunta a la reflexión de los miembros sobre el contexto previo al aprendizaje. Intentan descubrir cuáles de las acciones emprendidas facilitaron u obstaculizaron el aprendizaje, inventan nuevas estrategias de aprendizaje, evalúan los resultados obtenidos.

**No siempre el aprendizaje individual se transforma en aprendizaje organizacional.** Puede ocurrir que:

- a) los miembros se vayan de la organización llevándose información relevante que la organización pierde;
- b) cambios en el ambiente den lugar a nuevos patrones de respuesta que deterioren las normas organizativas y
- c) que el mismo ambiente organizacional impida que los miembros compartan información y experiencias o emprendan búsquedas conjuntas que cuestionen las teorías en uso.

Cuando en una organización las **teorías en uso y las teorías expuestas no coinciden, la gente aprende rápidamente lo que hay que decir y lo que hay que hacer**. En este contexto es muy difícil aprender, puesto que lo que se hace no se puede discutir y lo que se discute no tiene que ver con lo que se hace. Sólo si las pautas organizativas e individuales permiten la discusión de los asuntos y el análisis de los errores, es posible el aprendizaje individual de los actores y en tanto estos aprendizajes sean compartidos, la que aprenderá será la organización. En esta **dirección el contexto organizacional no es para nada neutral** sino que es fundamental para cualquier proceso de educación y aprendizaje. En síntesis, no existe el aprendiz aislado de las relaciones con el sistema global en el que está inscripto.

**Para este punto recomendamos la lectura de:**

Gore E. y Dunlap D. (1987) *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires: Editorial Tesis.  
Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Prentice-Hall.  
Capítulo 7.

En función de los conceptos vertidos sobre aprendizaje organizacional creemos que la **autoevaluación es una instancia de aprendizaje** cuyo fin último es la mejora de procesos y productos organizacionales. Es el inicio del proceso de registro y de acreditación

de los servicios y productos que la organización brinda. Es entonces importante reconocer que la autoevaluación organizacional es un examen global sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparado con un modelo de excelencia.

#### Actividad 12

**Analice en la página Web de la Subsecretaría de la Administración Pública <http://www.sgp.gov.ar> los lineamientos del Premio Nacional de la Calidad para Organizaciones No Gubernamentales y para la Administración Pública. Relacione los conceptos de aprendizaje organizacional con los ítems a evaluar en el premio.**

### 3.3. ¿Qué es la cultura organizacional?

El concepto de cultura organizacional es definido como:

*[...] un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Schein, 1989:24-25)*

La **cultura** sirve para resolver los problemas básicos del grupo respecto a:

- 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea (integración externa)
- 2) la integración de sus procesos internos con el objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación (integración interna).

Schein (1989) plantea tres niveles de la cultura organizacional, que se ordenan desde lo más concreto a lo más abstracto y de lo consciente a lo no consiente:

- **las producciones,**
- **los valores y**
- **las presunciones subyacentes básicas.**

Las **producciones** constituyen el nivel más visible de la cultura constituido por los espacios físicos y sociales en los que se desarrolla la vida organizacional. Tiene que ver con las tecnologías, lenguaje, formas de interacción y conducta expresa de los miembros. Son observables, pero como son naturalizados por los actores, en muchas ocasiones, es difícil preguntar sobre ellos.

Los líderes son los que ponen en juego soluciones ante problemas que se presentan a la organización y que denomina valores. Los **valores** son conscientes y novedosos.

Cuando estas soluciones se ponen en práctica repetidamente con éxito pasan al nivel no consciente de la organización conformando el nivel más profundo de la cultura que es el de las presunciones básicas, que se dan por sentadas y son invisibles para los actores involucrados. Los valores tienen mayor grado de conciencia que los supuestos básicos. Los líderes organizacionales tienen un rol definitorio en la formulación, preservación, profundización y, eventualmente, cambio de la cultura.

A modo de ejemplo, un eje clave a considerar es la construcción del carisma de las personas mayores voluntarias en su rol de líderes, dirigentes, y /o representantes de otros. La elite incorpora y pone en juego formas simbólicas que dan cuenta de su poder y de su rol. La seriedad y la solemnidad a las que hace referencia Geertz (1987) cuando habla de la alta política tienen también su correlato en los rituales de las pequeñas organizaciones. Estos rituales tienen ejes comunes que se manifiestan de diversos modos. El poder deviene, en algunos de los casos de adultos mayores líderes (Fassio, 2006) de ser mediadores entre las personas que reciben “los beneficiarios” y quienes tienen recursos: o dicho de otra manera, la elite cuenta con recursos a distribuir que pueden ser cosas (bolsas de alimentos, medicamentos) o contactos (peticionar a una autoridad, solicitar una información, manejar información, hacer un trámite ante una autoridad, buscar una vía de excepción; capacitarse, intercambiar con otros pares), o simplemente contener a quien necesita una escucha.

En su discusión sobre el **carisma** Geertz (1987:148) intenta explicar los **componentes de una persona carismática** a partir del reconocimiento que realizan de él los otros. Destaca que esto se articula con los valores simbólicos que tienen los individuos y como estos se relacionan con los centros activos del orden social, es decir, aquellos “[...] puntos en la sociedad en los que sus principales ideas se vinculan a sus principales instituciones para crear una arena política en las que han de producirse los acontecimientos que afectan más esencialmente las vidas de sus miembros.”

Los **centros animadores de la sociedad** son fenómenos culturales y, por lo tanto, contruidos socialmente, la naturaleza del poder y su simbolismo también deben ser estudiados desde una perspectiva histórica. Detectar los símbolos a partir de los cuales se construye y se manifiesta el poder es también uno de los objetivos propuestos. Cómo se identifica a la elite y a los que obedecen es también una construcción.

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

Es fundamental inscribir el estudio del cambio en dos procesos del mismo nivel de importancia: tratar en términos iguales los procesos sociológicos y los procesos culturales. Geertz propone no considerar a la cultura como un derivado de las estructuras sociales ni tampoco a las formas de organización social como concreción de formas culturales. Por lo que:

*[...] la cultura es un sistema ordenado de significaciones y símbolos en cuyos términos tiene lugar la interacción social, y considera al sistema social como la estructura de la interacción social misma. En este plano está el marco de las creencias, de los símbolos expresivos y de los valores en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos e ideas y emiten sus juicios; en el otro plano está el proceso en marcha de la conducta interactiva, cuya forma persistente es lo que llamamos estructura social. Cultura es la urdimbre de significaciones atendiendo a las cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan su acción, estructura social es la forma que toma esa acción, la red existente de relaciones humanas. De manera que cultura y estructura social no son sino diferentes abstracciones de los mismos fenómenos (Geertz, 1987:133).*

A continuación presentamos un ejemplo de reflexión sobre la cultura organizacional de las organizaciones de adultos mayores (OAM) (Fassio, 2006):

Los espacios físicos son clave para el análisis de la cultura organizacional en el primer nivel de análisis. Es el espacio en donde los integrantes de las OAM desarrollan cotidianamente sus actividades: juegan, charlan, organizan, contienen, cocinan, meriendan, comparten, debaten... Existe una diferenciación clara en lo referente a la capacidad de gestión y de crecimiento en relación a la tenencia o no de sede propia o si ésta es compartida con otras instituciones. Aquellas OAM que funcionan en locales de otras instituciones (sindicatos, clubes, parroquias) tienen asignados espacios propios en general secundarios, y en otros casos comparten exactamente los mismos espacios con otras actividades de la institución, de acuerdo a horarios previamente acordados, lo que limita su quehacer. Los accesos “laterales”, el uso de subsuelos, entrepisos y pasillos son la expresión física de la exclusión de las OAM y de su población en ellos. La dificultad de los accesos es también bastante frecuente: escaleras angostas y empinadas, con poca luz, ascensores que si existen, no funcionan. En general, el deterioro de las instalaciones (baños y cocina, mobiliario- sillas, mesas, armarios-) la poca iluminación natural y, a veces, artificial y la escasa ventilación son características recurrentes. No siempre el tener sede propia es sinónimo de situaciones diferentes. En algunos casos el local está pintado y prolijo, con mobiliario uniforme

(especialmente sillas, que en más de un caso conservan las fundas de plástico originales para evitar que se deterioren con el transporte o en el apilado).

Las pizarras en las entradas de las OAM o en los pasillos de circulación son la regla. En ellas se exponen noticias relacionadas con las actividades y horarios, ofertas de turismo y noticias de interés sobre los servicios de atención en salud y novedades previsionales. Es habitual observar en las paredes de las oficinas de administración y comisión directiva los certificados de inscripción de la organización en los distintos organismos de gobierno a las que adhieren con el objetivo fundamental de poder conveniar con ellos para recibir algún tipo de asistencia y también como estrategia de legitimación de su accionar (INSSJyP, CENOC, ROAC, RENOAM, etc.), los certificados de participación en eventos y congresos y de los cursos realizados fundamentalmente por autoridades. Los paneles con fotos dan testimonio de eventos como fiestas y bailes en la OAM, visitas de o a funcionarios y personajes del mundo del espectáculo.

En algunas, la expresión del personalismo de la autoridad máxima de la organización se testimonia a partir de estos documentos. Los trofeos ganados por miembros de la OAM en diversas disciplinas y competencias a nivel provincial o nacional también se encuentran habitualmente expuestos. Todos ellos testimonios de la “vida” transitada por las OAM y sus miembros.

Las publicaciones periódicas que realizan gran parte de las OAM presentan el habitual formato de las de las organizaciones barriales, ya sea como boletines o tabloides. Algunas son sólo volantes en donde se mencionan horarios y costos de las actividades que se realizan. Otras, de mayor número de páginas, contienen información previsional, novedades respecto de la asistencia a encuentros o convocatorias de organismos públicos u otras organizaciones (Asistencia a encuentro de Rotarios, Leones, etc.) temas relacionados con la promoción en salud y las conductas saludables, aportes de los socios (cuentos, poemas, recetas de cocina y consejos útiles), información sobre turismo y recreación, notas de actualidad, notas relacionadas con las luchas y reivindicaciones de los trabajadores y jubilados, humor y avisos publicitarios de comercios y profesionales barriales. Algunas, excepcionalmente, han publicado manuales relacionados con los derechos de los afiliados a PAMI y guías prácticas para la elaboración de trámites como un aporte a la resolución de los problemas de sus miembros. En OAM de origen sindical o político las noticias relacionadas con los intereses de las personas mayores y de las propias OAM se vuelcan en el órgano de difusión del organismo de origen. La confección de la publicación es realizada por la comisión de prensa que, en las organizaciones de segundo grado y en los

centros importantes se da luego a impresión, en tanto que en la gran mayoría de las OAM simplemente se fotoduplica. La discontinuidad es también una característica frecuente en estos medios de difusión en la medida en que no aparecen con la periodicidad anunciada, dando muestras de una institucionalidad débil, a pesar de que, en gran proporción, se financian a partir de los avisos que publican los comerciantes y profesionales del barrio en el que se asienta territorialmente la OAM.

Respecto de los valores y supuestos básicos, predomina el supuesto de la persona mayor como receptora de servicios relacionados con la recreación, la incompreensión por parte de las familias (de los otros), la soledad que padecen los mayores y la importancia de la actividad de contención que realizan los voluntarios de las OAM. La poca eficiencia de los organismos gubernamentales y la complejidad de los trámites que deben realizarse ante ellos, cuando se depende en gran medida de los subsidios y bienes y servicios que ellos brindan, está presente en la mayoría de los discursos, validando las capacidades y habilidades de los dirigentes para superar estos obstáculos.

#### **3.4. ¿Para qué sirve la cultura organizacional?**

La cultura sirve para resolver los problemas básicos del grupo respecto a:

- 1)** su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y,
- 2)** la integración de sus procesos internos con el objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Las **cuestiones o problemas de adaptación externa** especifican básicamente el ciclo guía que todo sistema debe ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante. Los elementos esenciales de ese ciclo se muestran en el **Cuadro 1**. (Walter, 1999),

**Cuadro 1:** Problemas de adaptación externa y supervivencia

---

1. *Misión y estrategia.* Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas.
2. *Metas.* Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.
3. *Medios.* Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas; y el sistema de autoridad.
4. *Medición.* Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbigracia los sistemas de información y control.
5. *Corrección.* Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

Las **cuestiones internas** con las que todo grupo debe enfrentarse para funcionar como un sistema social, están resumidas en el **Cuadro 2**.

**Cuadro 2:** Problemas de integración interna

---

1. *Lenguaje común y categorías conceptuales.* Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
2. *Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión.* Una de las más importantes tareas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. *Poder y jerarquía.* Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. *Intimidad, amistad y amor.* Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. *Recompensas y castigos.* Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas y, en última instancia, con la segregación.
6. *Ideología y "religión".* Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

### 3.5. ¿Cómo se relacionan cultura y cambio?

Existen **tres fuerzas que intentan integrarse:**

1. el **sistema concreto de la acción social,**
2. el **sistema cultural** constituido por las acciones de los diversos actores y
3. los **sistemas de personalidad de los actores individuales,** que son indispensables entre sí, pero al mismo tiempo, no pueden ser subsumidos en ninguno de los otros.

Este enfoque permitiría explicar el cambio. Lo que enfatiza Geertz (1987) es que esto no significa desintegración social y cultural sino conflicto social y cultural.

Este marco teórico es de utilidad para explicar:

- el cambio en el rol de las personas de edad,
- los conflictos que se suceden en la medida en que la estructura social se modifica por el envejecimiento poblacional y
- las tensiones que se producen con respecto a la cultura imperante y los sistemas de personalidad de los mismos adultos mayores.

El creciente envejecimiento poblacional, la cultura hedonista y consumista centrada en el paradigma de juventud; la negación de la muerte y su asociación con la vejez; las transformaciones en el mercado de trabajo a partir de la desocupación, la flexibilización laboral y el retiro anticipado; la crisis económica y de representación; la migración rural-urbana del siglo pasado y el corrimiento del Estado son ejes que producen tensiones y conflictos en la Argentina de hoy y que contextualizan las estrategias de integración social de las personas mayores y confluyen en la conformación de nuevos estilos de vida los cuales excluyen a los viejos.

La interpretación de las personas mayores sobre su quehacer, el lugar que esperan en la sociedad y los espacios a los cuales realmente acceden, pueden ser el comienzo de una reflexión sobre el conflicto subyacente a partir de las modificaciones recientes en la estructura social envejecida. Las “ambigüedades” en la definición de los roles sociales de las personas luego de su retiro del campo laboral/ y o el ciclo reproductivo de la familia es una fuente de tensión que intenta disiparse a partir de la inclusión social en tareas socialmente útiles que dan un nuevo lugar y apuntan a modificar la imagen devaluada de la vejez.

Todas las esferas de la vida comunitaria se encuentran influidas por diversas formas de dominación (Weber, 1984). La estructura de la dominación y su desenvolvimiento constituyen la acción comunitaria y su orientación hacia fines. La dominación es una forma particular de poder y sus detentores no tienen una tendencia exclusiva a perseguir intereses solamente económicos, sino que implica la persecución de otros fines para los que los bienes económicos son excelentes medios. El poder es la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena. En tanto que para su análisis elige dos formas de dominación polarizadas como son la dominación ejercida mediante una constelación de intereses (mercado), por un lado y por la autoridad por el otro (padre de familia, funcionario, príncipe). Dominación es:

[...] *un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta ('mandato') del 'dominador' o de los 'dominadores' influye sobre los actos de otros (del 'dominado' o de los 'dominados') de tal suerte que, en un grado socialmente relevante, estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar los contenidos del mandato ('obediencia') (Weber, 1984:699).*

Plantea un conjunto de opciones entre las **relaciones voluntarias** y las **relaciones obligatorias**, pero aclara que incluso en las relaciones involuntarias y autoritarias existe un margen de interés o móvil en quien obedece. Desde el punto de vista de la comprensión sociológica es necesario profundizar en los hechos sociales y no solamente en los aspectos ideales deducibles de las normas, a fin de ver sus consecuencias en la realidad social.

### 3.6. Guía de análisis de la cultura organizacional

Lo que sigue es una apretada síntesis realizada por Jorge Walter del capítulo metodológico del libro de Edgar Schein sobre cultura organizacional y liderazgo.

#### Pasos para el descubrimiento conjunto del paradigma cultural

Las categorías teóricas pueden orientar la observación, pero no deben servir de pauta para plantear preguntas. El observador debe enfrentar antes abiertamente la cultura.

### DESCIFRAMIENTO

5º Explorar conjuntamente para alcanzar explicaciones

- El tercero actúa como entrevistador clínico (ayuda al sujeto a rastrear en su propia mente los niveles más profundos de explicación para descifrar las PBS).
- Se debe tener especial cuidado en evitar generar reacciones defensivas, o agotamiento y deseo de abandonar la relación por parte del sujeto.
- Para rastrear sistemáticamente las PBS y sus «esquemas» (cf. Irene Vasilachis), tener *in mente* :

Las categorías teóricas

Las «cuestiones a las que todo grupo debe enfrentarse» (cap. 3)

Las diferentes categorías de presunciones básicas (cap. 4)

**Consejo:** En la práctica, el desciframiento suele suceder *cuando ambas partes están relajadas* (al final de la jornada, durante una comida, o en una sesión especialmente prevista para el diagnóstico).

6º Formalizar la hipótesis

- Formalizar, en tanto hipótesis, las explicaciones con sentido, expresadas bajo la forma de presunciones culturales que se logró en la fase anterior.
- Por ahora son sólo hipótesis, presentimientos sobre la cultura, mientras no medie una confirmación sistemática de las mismas.
- Datos necesarios :
  - \* valores operativos deductibles a partir de las presunciones, o bien
  - \* conductas reales que deberían ser observables si la presunción es válida
- Las categorías teóricas para el análisis de las presunciones básicas pueden servir de pauta orientadora (ofrecen instrumentos teóricos para construir un «modelo» de la cultura).

### CONFIRMACIÓN (ENCUESTA SISTEMÁTICA)

#### 7º Comprobar y afirmar sistemáticamente

Mediante nuevas entrevistas y observaciones el sujeto integrado interesado y el tercero rastrean nuevas evidencias.

Ahora son útiles:

- La observación metódica
- la entrevista sistemática (el tercero ya sabe qué y a quién preguntar)
- Los cuestionarios
- El análisis de documentos
- Las anécdotas
- Y toda otra técnica útil para el acopio de datos sociales.
- 

#### 8º Profundizar en el nivel de presunciones

- Seguir la hipótesis confirmada e intentar establecer con claridad cuál es la presunción que está actuando.
- Es uno de los pasos más difíciles del desciframiento, pues consiste en ir más allá de los valores articulados, y en entender las presunciones más profundas sobre las que aquellos se asientan.
- Es difícil de lograr fuera de la propia cultura nacional, salvo que se haya vivido en el país durante un tiempo.

#### 9º Revalorizar constantemente

Refinar y modificar el modelo de cultura a medida que vayan apareciendo nuevos datos, confrontarlo con otros sujetos integrados interesados.

### FORMALIZACION

#### 10º Describir por escrito

- La descripción es una etapa esencial en el proceso de explicación.
- Es fácil presumir qué se entiende y sentir qué se intuye, pero si no lo escribimos, nunca sabremos realmente si la hemos entendido, y si otros la llegarán a entender.
- Entonces: poner por escrito las presunciones, demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo (para articular el paradigma).

### **Metodología de la entrevista**

El objetivo de la entrevista es obtener una reconstrucción histórica de la forma en que el grupo haya resuelto sus principales problemas de adaptación externa y de integración interna, y de la clase de soluciones que hayan funcionado repetidamente hasta quedar asumidas. El medio para alcanzarlo es interrogar sobre los sucesos críticos de la historia del grupo, empleando las *categorías* (cuestiones de adaptación, cuestiones de integración) como referencia mental para constatar que todo está siendo abarcado.

<p><b>CUESTIONES DE ADAPTACIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y estrategia</li> <li>2. Metas</li> <li>3. Medios (estructura, división del trabajo, sistema de recompensas, sistema de autoridad)</li> <li>4. Medición (sistemas de información y control) Corrección (criterios, para el caso de no cumplimiento de las metas)</li> </ol>
<p><b>CUESTIONES DE INTEGRACIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenguaje común y categorías conceptuales</li> <li>2. Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión</li> <li>3. Poder y jerarquía</li> <li>4. Intimidad, amistad y amor</li> <li>5. Recompensas y castigos</li> <li>6. Ideología y «religión»</li> </ol>

**Cuestionario tipo**

El informante debe recapitular la historia de la Unidad bajo estudio, para descubrir sucesos históricos clave, y la manera como fueron manejados. Para ello, el investigador le efectuará una serie de preguntas, a saber:

1. ¿Cuándo se fundó la organización? ¿qué hechos recuerda en relación a ella?
  - ¿Fundadores?, ¿líderes? (¿sus valores, enfoques, presunciones y metas?)
  - ¿Problemas críticos de supervivencia de los comienzos?, ¿cómo se los enfrentó?
  - ¿Se plantearon metas específicas, métodos de trabajo? ¿Los valores clave aparecieron temprano?
  
2. ¿Cuál fue el siguiente **incidente crítico**? (evento importante que amenace la supervivencia o que obligue a reexaminar o reformular las metas o métodos de trabajo)
  - ¿Cómo vivía la gente lo que ocurría? (ansiosa, feliz, molesta, etc.)
  - ¿Qué se hizo?, ¿Quiénes intervinieron?

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

- ¿Qué pasó luego?, ¿la solución funcionó?, ¿cómo se sintió la gente después?, ¿la solución se siguió aplicando? (y así sucesivamente).

Finalmente, es oportuno reflexionar sobre la necesidad de implementar cambios en la cultura organizacional (Franklin y Krieger (2011: 380). Entre las razones para el cambio cultural podemos mencionar:

- Cuando la organización está en crisis y no cumple con su misión ni con los objetivos organizacionales.
- Cuando se produce un cambio importante en el entorno que modifica las condiciones de supervivencia organizacional.
- Cuando la organización crece mucho y rápidamente.
- Cuando existen conflictos entre distintas subculturas en la organización.
- Cuando se carece de plan estratégico y de visión y misión compartidas en la organización.
- Cuando nos encontramos con procesos de privatización o estatización de servicios en los que es necesario migrar de una cultura burocrática a una gerencial.

Para implementar el cambio cultural es necesario comprender lo que está ocurriendo; construir una visión compartida de lo que se desea lograr; diseñar las acciones necesarias para llevar adelante el cambio cultural; comunicar, capacitar, socializar e interiorizar a los miembros de la organización sobre el proceso de cambio y sus pasos.

Los cambios culturales no pueden ser solo superficiales, puesto que si no se trabaja sobre los niveles más profundos de la cultura el cambio fracasará. Es por eso fundamental que los cambios culturales comiencen modificando factores capaces de poner en marcha el proceso y producir otras transformaciones.

### **Para este punto recomendamos:**

Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Buenos Aires: Plaza Janes.

Walter, J. (1999). *Guía de análisis organizacional*. Cátedra de Sociología de las organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (mimeo).

Franklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina*. Buenos Aires: Pearson. Capítulos 14 y 8.

### Actividad 13

Identifique en el siguiente relato:

1. Componentes de la cultura organizacional
2. Las distintas conversaciones de la autora

Página 12, Miércoles 21 de Noviembre de 2007

**Querida tía Lala**

**Por Liliana Mizrahi\***

Mi tía vivió sus últimos años en el Hogar Israelita de ancianos de Burzaco, un geriátrico, un asilo. Ella misma decidió su ingreso junto con su marido hemipléjico. Antes, ellos habían sido internados a la fuerza (por un familiar), en un depósito para viejos enfermos. Lugar difícil de ver. Yo los visité una tarde de horror inolvidable. Mi tía, por primera y única vez en su vida, tomó una decisión: entregó, como pago, su propia casa, lo único que tenían, y abandonó todo lo que había adentro. La entregó aliviada, en contra de la voluntad de su propio marido. Fueron aceptados. Ella se iba esperanzada en una nueva vida, llevó en su cartera algunas fotos y nada más que lo puesto. Mi tío partía, herido en su orgullo, sintiendo que todo era injusto y que él podía solo. Ella percibió enseguida la oportunidad de hacer las cosas que más le gustaban: leer, escuchar música y conocer gente. No así mi tío, que vivió ofendido, herido en su narcisismo por tener que compartir su vida con otros ancianos, que eran un espejo en el que no quería mirarse. Entonces, él decidió no salir de su habitación, ni hablar con nadie.

Mi tía se liberó de a poco de él y comenzó a recorrer los pabellones con espíritu antropológico. Hablaba con los internados e internadas y descubría lo interesante que eran sus historias de vida. Al poco tiempo, se le ocurrió que quizá podía transmitir esas historias, para que en otros pabellones las escuchen y se acercaran a contar las propias. Propuso hacer una radio. Mi tía era una enferma bipolar, había padecido muchas internaciones, muchos shocks eléctricos, chalecos de fuerza químicos y de los otros, y solía dejar la medicación cuando se sentía bien. La gente del hogar la escuchó, legitimó su proyecto y se hicieron las instalaciones del caso.

Ella sintió, por primera vez, que no era tratada como una loca, sino reconocida en su deseo. Mi tía comenzó a transmitir su programa, ponía música elegida por ella, incluía textos clásicos que leía muy bien y después seguía con las historias de vida. Los ancianos de todos los pabellones la escuchaban con interés. Empezó a hacerse famosa dentro del hogar. Mi tío seguía autoexiliado en el cuarto como un aristócrata polaco venido a menos. El creía que no tenía nada que ver con el resto de la gente que estaba ahí. Mientras tanto, para

ella, la cosa no quedó en la radio, se le ocurrió que los viejos tenían que moverse, parados o sentados, y comenzó a dirigir, en su pabellón, clases de gimnasia con música y que cada uno hiciera lo que podía. Mi tía se las rebuscaba, su mundo era intenso y extraño, pero siempre estaba interesada en los otros. Lectora de los eternos: Cervantes, Dostoyevski, Borges, Kafka, Miller, Proust, Rulfo... leía para ella y, desde su programa, leía para los otros. Mi tía era generosa e inteligente, a pesar de que su enfermedad la había ubicado en el lugar de "la loca de la familia." En el hogar, por suerte, la medicación ya no estaba más a su cargo, ni a cargo de mi tío, la tomaba sin quejarse, se había liberado de muchas obligaciones y aprovechaba las nuevas opciones. Me decía: "No tengo que hacer las compras, no tengo que cocinar ni pensar en qué preparo para la cena, no tengo que limpiar, salvo nuestro cuarto, no tengo que ir al banco a pagar nada, ni recibo boletas. Tengo todo el día para mí, si necesito atención médica la tengo inmediatamente y mi marido también. Me parece que es la primera vez que soy tan libre a pesar de no poder salir a la calle, que tampoco me interesa. No estoy sola, estoy menos sola que cuando creía que tenía familia". Su enfermedad de Parkinson avanzaba, perdía el control de esfínteres, pero ella, pañales mediante, no se detenía. Le sugerí que pidiera una terapia y algún taller literario. Obtuvo las dos cosas. Comenzó a escribir. Al principio se asustó, eran textos eróticos muy lanzados, "subidos de tono", los llamaba ella y los escondía. Por suerte, me los dio a leer y le sugerí que los mostrara a alguien. Lo hizo. El hogar eligió un texto, y lo mandó a participar en un concurso en el que ganó una mención. Tenía no sólo reconocimiento adentro, sino que lograba prestigio afuera también. Era realmente feliz. Su marido, crónicamente ofendido, la castigaba con interminables reproches, la llenaba de culpa, hasta que se le fue la mano con el bastón y en el hogar decidieron separarlos. Mi tía se asustó, pero al fin reconoció que era algo que ella secretamente deseaba desde hacía tiempo. Por suerte, él, sin salir de su habitación, se puso a hacer collages también eróticos, se sentía Matisse, sus obras terminaron expuestas en una sala del hogar, con vernissage, invitados y todo. Eso lo reconcilió un poco con él mismo, se sintió elegido, mirado, y a mi tía le disminuyó la culpa.

En una oportunidad, donamos una computadora para los ancianos, para que aprendieran a usarla y pudieran comunicarse con sus hijos y nietos por ese medio. Al principio, eran muy pocos los que la usaban. Mi tía, siempre a la cabeza, tenía un instructor que le enseñaba a navegar. Al poco tiempo, tenían una lista de turnos rigurosos, que muchos ancianos cumplían con entusiasmo. Las cosas entre ella y su marido no mejoraban. Le prohibieron visitarlo. Mi tía, con mucha terapia, aceptó y comenzó a dormir sola. Me sorprendió cuando me dijo por teléfono: "¡Dejé de tomar pastillas para dormir!". Su vida fue más linda y más libre aún; un hombre, también autointernado y de su edad, alrededor de los setenta y pico, se acercó a ella para conversar y se hicieron muy amigos. ¿Amigovios quizás? Después

supe que mi tía se había enamorado, quizá por primera vez en su vida. Entonces pude entender que me pidiera ropa nueva, jabones ricos, perfumes y alguna crema para la cara. Para ese entonces, llegó al hogar una invitación de la Universidad de Lomas de Zamora, para que los ancianos participaran en un taller literario. Mi tía aceptó volando y su amigo también. Ella se excitó tanto que hubo que calmarla. Para mi tía Lala, entrar a la facultad a hacer un taller equivalía a cursar la carrera de Letras completa y recibirse. Comenzó el taller, escribía apasionadamente, y leía sus textos eróticos con libertad, escribía la novela de su vida. Los llevaban y los traían en una combi mientras comían sandwichs triples. Ella tocaba el cielo con las manos. Mi tío seguía encerrado en su habitación y en su rigidez. Mi tía tuvo permiso para salir del hogar, iban con su amigo a comer triples y tomaban té. Su bipolaridad estaba controlada, pero su Parkinson no, sin embargo (“con pañales y bien vestida, yo no faltó ni muerta”), ellos estudiaban juntos. Ese amor fue un estímulo para el amor que ella había acumulado durante años. La realidad es que el amor es una cosa extraña. El programa de radio continuaba, la biblioteca en orden, las clases de gimnasia se espaciaron. Al día siguiente de terminar el curso de la facultad, iban todos los alumnos a recibir un certificado de asistencia al taller. Eso para ella era equivalente a recibir el diploma de egresada en Letras. Me contaron que estaba eufórica, entraba en todas las habitaciones para contar que se había recibido. Todos la querían mucho, las enfermeras, los médicos, las mucamas, los internados, todos. “¡Hoy es el día más feliz de mi vida!” “Hoy es el día más feliz...” dijo, y se cayó al suelo, muerta, un síncope. Fue el día más feliz de su vida, estaba enamorada y se sentía reconocida y libre. Al día siguiente, en el velatorio del hogar, su amigo la despidió con palabras muy tiernas. Yo no sabía quién era ese hombre tan bien. Mi tío lloraba sentado en su silla de ruedas. La llevamos al cementerio de Berazategui, éramos cinco personas, como a ella le habría gustado, y cuando nos acercábamos a su tumba escuché su voz nítida que me decía: “¡Sé feliz! ¡Sé feliz!” y me lo siguió repitiendo hasta que la cubrimos con tierra. Acordáte que te quiero, me decía por teléfono. Querida, querida tía Lala.

- *Licenciada en psicología, ensayista y poeta. Autora de, entre otros libros, Mujeres en plena revuelta.*

**BIBLIOGRAFIA:**

---

- Fassio, A. (2006) *Organizaciones voluntarias de personas mayores: entre la exclusión y la inclusión social*. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA-. Tesis de Doctorado. (mimeo)
- Franklin, E. Krieger, M. (2011) *Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina*. Buenos Aires: Pearson. Capítulos 14 y 8.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Gore E. y Dunlap D. (1987) *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires: Editorial Tesis.
- Guijt, I. y Gaventa, J. (1998). Participatory monitoring & evaluation: learning from change. En *IDS Policy Breafing, 12*. Descargado el 28 de abril de 2006 de [www.ids.ac.uk/ids/particip](http://www.ids.ac.uk/ids/particip)
- Schein, E. (1988) [1982]. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias par ael ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Walter, J. (1999). Guía de análisis organizacional. Cátedra de Sociología de las organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (mimeo).
- Weber, M. (1984) [1922]. *Economía y Sociedad*. México: FCE.



## Unidad 4: El Poder

**El poder: definición, coerción, legitimidad y fuentes de poder. Zonas de incertidumbre. Poder, conflicto y cambio. Cultura organizacional y cambio. Objetivos estratégicos organizacionales y planificación estratégica.**

**Autora: Adriana Fassio**

### Introducción

---

El **conflicto** y el **cambio organizacional** en las organizaciones son temas ligados a las estrategias de poder que ponen en juego los actores organizacionales a fin de posicionarse y cubrir las zonas de incertidumbre que se van produciendo. En esta a unidad haremos un recorrido sobre estos temas puntuales de la **Sociología de las Organizaciones** indispensables para la **gerencia y planificación estratégica**.

#### 4.1. Cambio

En primer lugar intentaremos reflexionar sobre el cambio y el conflicto en la sociedad, para dar paso luego a la reflexión sobre el cambio en las organizaciones, su viabilidad y limitaciones.

##### 4.1.1. Cambio endógeno y cambio exógeno. ¿Complementarios o antagónicos?

Van den Berghe (1963) enuncia la complementariedad de las teorías del funcionalismo y del método dialéctico para el análisis de los cambios sociales, es decir, aporta la idea de **convergencia**, puesto que **donde el funcionalismo no puede explicar el cambio, lo hace el materialismo dialéctico**.

El **funcionalismo** explica el cambio a partir de la concepción de sistema; la no unidireccionalidad del cambio; la noción de desequilibrio como de interferencias en la integración; el ajuste como respuesta a las exigencias endógenas y la gradualidad del cambio. El ciclo del cambio implica el choque del estímulo exógeno con la organización, el ajuste de la organización y la aparición de un nuevo estímulo.

Para el funcionalismo, la no respuesta, el no ajuste implica la desviación, oscurece los factores internos del cambio, que sólo se produce en función de los estímulos externos.
--

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

En cambio, la **dialéctica** plantea el cambio no como surgido de fuerzas exógenas, sino de fuerzas endógenas, y en su análisis cubre aspectos que no toma en cuenta el funcionalismo (que enfoca el problema como crecimiento, ajuste, diferenciación e integración).

La dialéctica plantea el cambio como expresión de las tensiones internas del conjunto social.

El cambio es abrupto y total, no gradual en el tiempo ni en el sujeto del cambio. El que cambia es el sujeto social en su conjunto, a partir de una visión binaria de enfrentamiento de dos distintos. La revolución surge de la propia estructura del sistema que genera las condiciones para el cambio.

Ambas teorías se complementan porque tienen una visión holística del conjunto del sistema social. Ambas teorías apuntan al **equilibrio**, como ajuste a las tensiones internas (dialéctica) y a las externas (funcionalismo).

Sin embargo, a pesar de estar la sociedad organizada sobre valores consensuados, las **situaciones conflictivas están presentes en puntos centrales**. Esto determina la conformación de una sociedad plural, en la cual el conflicto es la modalidad de relacionarse entre los distintos grupos.

El conflicto se enmarca en una distribución desigual de poder. Y la situación de poder variará en la medida en que se produzcan cambios en los factores que aumenten la posibilidad de resistencia exitosa de las clases dominadas.

La teoría del conflicto implica la incorporación del cambio, que es excluida por el funcionalismo.

El **cambio social** (Moore, 1997) "(...) es la alteración apreciable de las estructuras sociales (los patrones o pautas de acción o interacción social) incluidas las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras que se hallen incorporadas a las normas (reglas, de comportamiento), a los valores y a los productos y símbolos culturales."

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Dahrendorf (1958) hace la crítica a los modelos en los cuales el cambio no se considera. En los modelos utópicos, se daría tal situación, en la medida que ya alcanzada la utopía el cambio estaría ausente. Resalta la idea que los modelos utópicos proponen, en primer lugar, **dimensiones temporales** en las que el pasado y el futuro son nebulosas, en las que es imposible determinar antecedentes y consecuentes de los hechos sociales.

La segunda característica de los modelos utópicos es **la uniformidad de los valores**, la universalidad del consenso, lo que implica que la estructura social, por lo tanto, no es el origen de los conflictos, ya que el conflicto no sólo es inexistente, sino que también es innecesario, siempre y cuando no haya nada que cambiar.

La tercera característica sería, entonces, que la **armonía social sería uno de los factores determinantes de la estabilidad de la utopía**. Considera a los “outsiders” como productos que no pertenecen a la estructura, en la medida que son “desviados” que adolecen de un mal común.

La idea es que los cambios que se producen ya estaban considerados dentro del modelo en su conjunto. El aislamiento parece ser también una de las características de los modelos utópicos, por lo que el cambio vía factores exógenos parecería también imposible.

Dahrendorf (1958) sostiene que las sociedades utópicas no existen en la realidad y que el cambio puede ser rápido o gradual, violento o regulado, total o parcial, pero que siempre está presente en toda sociedad humana. Presumiblemente el conflicto implica algún disenso respecto de valores sociales. En el marco del funcionalismo la sociedad tiene mecanismos para reorientar la conducta desviada y reequilibrar el sistema social en su conjunto: el control social. Si bien el funcional estructuralismo menciona un equilibrio inestable, el modelo propone un modelo de equilibrio orgánico, no socialmente construido. Una de las mayores críticas al vocablo “**sistema**” es su condición de “**cerrado**”.

***Reflexiones sobre envejecimiento poblacional y cambio social***

Enfocando el tema del cambio y del conflicto social a la luz de nuestra unidad de análisis que son las organizaciones voluntarias conformadas por adultos mayores ¿En qué medida la transición demográfica y el envejecimiento poblacional traen aparejados cambios en la redistribución de los recursos de la sociedad y en la satisfacción de las demandas de los distintos grupos etarios?

Thrurow (1996:118) sostiene que *“Si se busca un grupo necesitado, ese no es el de la clase pasiva. Ahora los jóvenes de menos de dieciocho años son el grupo con la más alta proporción de pobreza (...) En los años por venir, la lucha de clases va a tener que ser redefinida para significar no la del rico contra el pobre, sino la del viejo contra el joven.”*

**Actividad 14**

**¿Qué comentarios haría usted al párrafo anterior en función de los conceptos desarrollados hasta ahora en el primer punto de la unidad? ¿Qué consideraciones puede realizar en función de los condicionantes internos y los condicionantes externos del cambio organizacional?**

**4.1.2. Las organizaciones de y para mayores y el cambio organizacional**

Las organizaciones son dinámicas. Veremos por qué las organizaciones cambian y qué razones hay para que el cambio se dé o no. En algunas oportunidades el cambio se da de modo forzado y en otras proviene de la decisión de la propia organización. El cambio puede ser benéfico o perjudicial.

El conflicto y el cambio organizacional son abordados por distintos enfoques teóricos, aún hoy convivientes:

**a) El funcionalismo** sostiene que el conflicto no es inevitable. Si se presenta, no necesariamente es malo. El tema de estudio fundamental es la resistencia al cambio. Presupone que el cambio es inexorable al menos que hubiera resistencia al mismo.

**b) El interaccionismo** supone que un cierto nivel de conflicto puede promover la mejora de la eficacia de un equipo en la organización, puesto que un equipo armonioso y cooperador tiende, desde este punto de vista, a volverse apático y sin capacidad de respuesta.

c) Desde el **materialismo histórico**, Dahrendorf desarrolla el concepto de **cambio como conflicto**.

Desde nuestra mirada las organizaciones cambian tanto por factores internos como externos (Hall, 1996), puesto que estas posiciones pueden ser complementarias. La primera hace énfasis en **la capacidad de los líderes en los procesos políticos que están presentes en las elecciones estratégicas**, en función de satisfacer los intereses de algunos miembros de la organización y eventualmente de algunos grupos externos a ella. En tanto que **los factores externos pueden facilitar, restringir o impedir ciertos cambios**.

Al integrar ambas posiciones podemos decir que las elecciones que tomen los directivos en función del cambio tendrán que ver con:

- a) las expectativas y requerimientos de los miembros de la organización y de los usuarios de sus productos y servicios;
- b) la situación de dependencia de la organización con su medio ambiente;
- c) la incertidumbre respecto a las condiciones presentes y futuras del ambiente organizacional.

La expansión de la organización, la renovación o modernización tecnológica y la flexibilidad a la adaptación son estrategias de desarrollo y cambio organizacional a poner en juego.

El cambio puede ser analizado desde diversas perspectivas:

- a) desde una perspectiva de política interna con coaliciones y grupos que se enfrentan;
- b) en forma histórica o desarrollo, gradual;
- c) desde el ciclo de vida organizacional (metáfora del organismo).

Podemos definir **cambio** como una alternativa de modificación y transformación de las organizaciones para sobrevivir mejor en el ambiente, es decir, promover la supervivencia organizacional como fin último. En múltiples situaciones de cambio si bien este fin último está presente prima el deseo de incrementar los recursos con que cuenta la organización y los resultados que obtiene a partir de sus actividades. Esto tiene que ver, entonces, tanto con el medio ambiente como con las propias metas organizacionales.

Se presentan diversos problemas relacionados con la **capacidad de cambio**:

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

- La **velocidad del cambio** para las cuales las organizaciones y sus culturas no están preparadas.
- Los **ajustes**: **a)** racionales al entorno (objetivo de eficiencia)  
**b)** irracionales, es decir, presiones culturales simbólicas.

Con respecto a las organizaciones formadas por adultos mayores o que trabajan para ellos, caben preguntas relacionadas con la conformación de la organización, los fundadores, la participación de sus miembros, los cambios producidos a través del tiempo, las modalidades de intervención utilizadas, los cambios organizaciones en función de los cambios contextuales (disminución/incremento del salario real de los jubilados y pensionados, aumento de la esperanza de vida de sus miembros, particularmente mujeres, desaparición del Estado Benefactor, cambios en la cohorte de mayores, etc.)

### Actividad 15

**En grupos les proponemos elegir una organización de o para mayores y analizar su historia y evolución marcando los momentos de cambio, los conflictos que se presentaron y su resolución o persistencia.**

#### 4.1.3. ¿Cambio o equilibrio constante?

Katz y Kahn (1996) expresan que las organizaciones se encuentran en alguna etapa de cambio y no, en equilibrio perfecto. Se cambia en algunos sectores, el cambio total es excepcional. Las causas del cambio provienen de

- a)** del medio ambiente,
- b)** desequilibrio dentro del sistema organizacional.

**Respecto del desequilibrio interno se producen en el sistema tensiones de dos clases:**

**MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que  
Trabajan con Adultos Mayores**

---

<b>a) horizontal</b>	De competencia entre distintos sistemas funcionales, en la medida en que algunos subsistemas crecen más que otros, por ejemplo, competencia entre los equipos técnicos que llevan adelante la atención de los adultos mayores. Por ejemplo, en un centro de día la desarticulación entre los diversos profesionales que interactúan en la atención a una persona mayor: médico, trabajador social, psicólogo, terapeuta ocupacional y kinesiólogo. No existe un legajo único de la persona mayor concurrente y todos manejan información parcial y desde su propia mirada disciplinar, lo que conlleva alternativas de acción contradictorias.
<b>b) vertical</b>	O de conflicto entre distintos niveles de la jerarquía de poder, y diferencias en las recompensas según función. Por ejemplo, entre aquellos técnicos que realizan la atención directa del concurrente (asistente gerontológico o cuidador institucional) y los kinesiólogos que recomiendan una serie de actividades y ejercicios que el concurrente no tiene voluntad de realizar y para las que el cuidador cuenta con poco tiempo, puesto que tiene que brindar servicio a varios concurrentes. Por lo tanto, sólo se ejercitan aquellos que desean hacerlo.

**Actividad 16**

**Describe y analice una situación de cambio y conflicto en la organización en la cual trabaja. Analice los desequilibrios internos.**

Los autores señalan, que a diferencia de los que postula el marxismo, **el cambio por factores endógenos** no se agrava a medida que se desarrolla el sistema. Sino que los sistemas, en general, crean mecanismos para resolver los conflictos internos y el cambio que se produce es lento y no destruye al sistema.

Respecto a las **causas externas del cambio** hacen mención a la transacción bidireccional en la medida que toda organización a su vez modifica el contexto en el cual se desarrolla, por lo cual contribuye al cambio del sistema en el que se encuentra inscripta, y por otro lado, el tránsito de los miembros de la organización hacia y desde el contexto implica la circulación de los valores organizacionales. Por ejemplo, la conformación de

centros de día a partir de convenios con el gobierno local en los predios de los centros de jubilados ha modificado la imagen y la misión y visión de estas organizaciones.

La resistencia al cambio está relacionada con la sobredeterminación de las organizaciones en la medida que poseen mecanismos para asegurar la estabilidad; suponer que el cambio en un sitio no va a afectar a toda la organización, cuando en realidad es esto lo que ocurre; la inercia individual y grupal; la amenaza que puede implicar el cambio para algunos grupos ocupacionales y a algunos grupos que ejercen el poder en la organización, o para aquellos que se benefician en la distribución de recompensas y recursos.

A modo de ejemplo la modificación del modo en que se administran y registran los medicamentos en una residencia para adultos mayores a partir de la implementación de un software de administración y control de stocks impacta en toda la organización. A partir del uso del software se registra la responsabilidad de cada una de las personas en el circuito de administración, almacenamiento y merma de los medicamentos.

#### **4.1.4. El cambio y el ciclo de vida organizacional**

Hall (1996) desarrolla la perspectiva del ciclo de vida, considerando el cambio como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente.

El eje del tema parece ser la potencialidad de la organización para el cambio, en la medida que ésta es limitada. Una de las variables a tener en cuenta es la demografía organizacional, ya que al afectar la sucesión y las cuotas de poder según cohorte en la organización esto afecta los patrones de cambio.

Los **ciclos del cambio organizacional** son:

- a) Nacimiento y fundación**
- b) Transformaciones**
- c) Muerte**

**a) Nacimiento y fundación.** Los ambientes sociales afectan la tasa de fundación de las organizaciones. El ambiente en el momento de su fundación y las características de los fundadores son importantes para la configuración de la organización.

**b) Transformaciones.** El cambio organizacional es inherente a la organización. El cambio más probable es la muerte. Las teorías ecológicas desarrollan dos premisas fundamentales: el **concepto de adaptación organizacional** a su ambiente y que las

organizaciones y las formas organizacionales son **seleccionadas por el ambiente** para su supervivencia.

McKelvey y Aldrich (1983) sostienen que son cuatro los principios en los que sustenta la ecología organizacional:

- a) *el de variación*, considerando que cualquier cambio es una variación;
- b) *el de selección natural*, que implica que las variaciones difieren en el grado en que permiten que las organizaciones adquieran recursos del ambiente;
- c) *el de retención y difusión*, que implica la transmisión de competencias a miembros de las organizaciones a través de generaciones sucesivas, y
- d) *el de la lucha por la existencia*, en la medida que deben competir con otras organizaciones por recursos escasos.

El concepto de **nicho** apunta a la idea de que éste contiene los recursos para la organización en el cual compiten otras organizaciones para apropiarse de esos mismos recursos. La organización que sobrevive es la que logra apropiarse de dichos recursos, modificándose a fin de vencer o coexistir con sus competidores. Las adaptaciones constituyen los cambios organizacionales. Por otro lado, los acuerdos establecidos con las otras organizaciones que ocupan el mismo nicho son los que disminuyen la competencia.

Las organizaciones fortalecerían su posibilidad de supervivencia si es que logran legitimación del ambiente. Otro elemento a tener en cuenta es el “público” que trabaja para la supervivencia de la organización (clientes, trabajadores, comunidades).

**El movimiento para penetrar en nuevas áreas de actividad implica transiciones.** Estas toman diversas formas tales como reestructuración de la organización, posicionamiento de la organización en su ambiente, y la revitalización de la organización que no es la adecuada. Cabe acalarar que muchas organizaciones pueden implicarse en procesos de transición sin estar directamente relacionados con cambios en su medio ambiente y que proviene de su interior.

Otro punto a tener en cuenta es la **percepción del ambiente** por parte de los que toman las decisiones en la organización. En ambientes con alto grado de densidad las presiones ambientales son mayores a medida que la competencia es mayor. En situaciones de menor competencia se pone el énfasis no ya en la competencia sino en el logro de la legitimación de fuentes del ambiente.

**c) Muerte.** La “declinación organizacional” implica un período de tiempo en donde se reducen notablemente los recursos de la organización. Abarca cinco etapas 1) cuando la organización no visualiza la declinación; 2) cuando la organización reconoce la necesidad del cambio; 3) cuando toma acciones en este sentido, pero éstas no son apropiadas; 4) y la disolución. Podría considerarse que las fusiones implican, no el fracaso de la organización, sino el fin del ciclo de cambio de organizacional.

*En lo que respecta al nacimiento de las organizaciones voluntarias de adultos mayores (centros de jubilados, clubes de abuelos, etc.) surgen en Argentina en número escaso durante la década del 50, cuando Argentina pasa a formar parte de los países envejecidos (más de un 7% de su población tiene 60 y más años). La tasa de natalidad de las organizaciones de mayores se incrementa a partir de la irrupción de la democracia, es decir, de la década del 80. Las transformaciones en estas organizaciones implican que en su gran mayoría nacieron como espacios de recreación y ocupación del tiempo libre. Sin embargo, con el correr de los años, algunas se han transformado en espacios de defensa de los derechos de las personas mayores y en espacios de revalorización del tiempo libre, dado que el objetivo de la organización pasa por brindar servicios a personas del mismo grupo etario y de otras edades. Uno de los problemas que presentan estas organizaciones es la superposición de integrantes, ya que muchos de ellos pertenecen a más de una organización. La irrupción de nuevas cohortes de adultos mayores ha promovido cambios en las organizaciones en la medida en que estos demandan mayores espacios de participación y cuentan con mejores recursos (educación, experiencias similares, difusión de los temas que los preocupan, capacitación, etc.). (Fassio, 2006)*

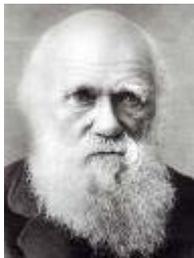
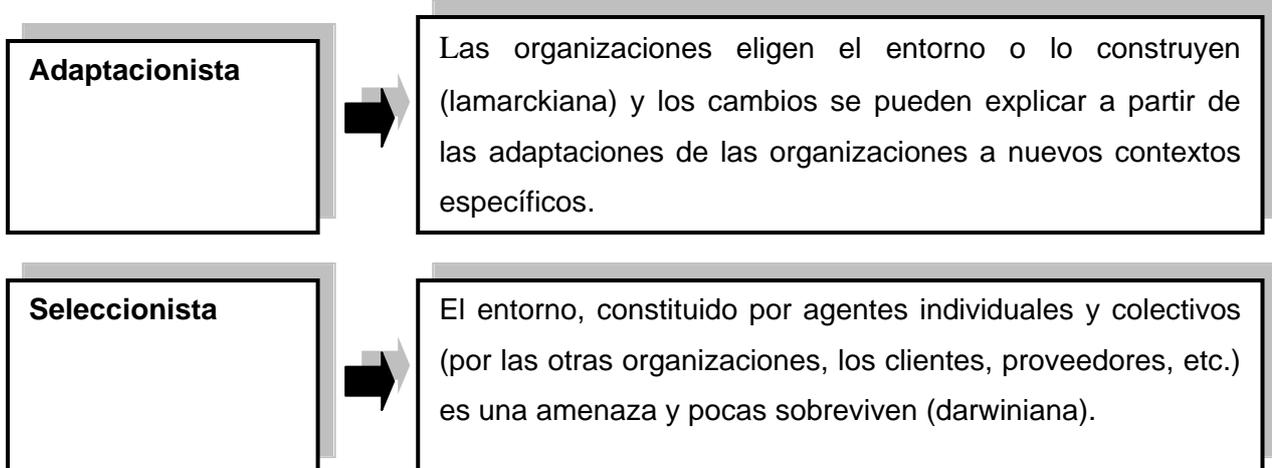
**Para estos temas recomendamos la lectura de:**

Hall R. (1996) *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice-Hall. Capítulo 10.

Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Prentice-Hall, Capítulo 10.

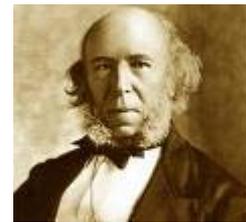
#### 4.1.5. La mirada antimanagement. La ecología organizacional. Sus conceptos básicos

La ecología organizacional puede ser sintetizada en dos enfoques:



Charles Darwin

Si bien este es el enfoque que adopta la ecología no postula que la eficiencia sea un elemento fundamental en la selección. Darwin adoptó el pensamiento de Spencer en el sentido que los individuos que alcanzaron la cumbre en la jerarquía de dominación y privilegio lo hicieron porque estaban mejor adaptados. Este es un error, ya que nada en la estructura de los argumentos de la evolución sostiene la afirmación de que las formas que proliferan son las que mejor se adaptan.



Herbert Spencer

Los modelos de selección insisten en la importancia del azar en los sucesos. La ecología organizacional no considera el evolucionismo como explicación y no encuentra útil pensar que el cambio organizacional esté relacionado con el progreso. Su propuesta adhiere a la selección como el reemplazo de los que no pueden sobrevivir a partir de nuevas condiciones por otras organizaciones surgidas en estos nuevos contextos.

Hay una tradición en economía que supone que el proceso de selección aplicado a las organizaciones en mercados competitivos modela su conducta. El supuesto es que el proceso de selección apunta a acrecentar la eficiencia y es tan fuerte que la población organizacional existente está compuesta por organizaciones eficientes. Por el contrario, la ecología considera que el proceso de selección es multidimensional y que la eficiencia es una de sus dimensiones relevantes.

Existe una relación entre adaptación y selección que tiene que ver con el nivel de análisis. La **adaptación** para las poblaciones implica **selección** entre sus miembros. Los procesos que implican selección pueden ser recalificados en un nivel superior de análisis como procesos de adaptación.

La tradicional oposición entre **evolución** y **revolución** visualiza la **evolución** como un **cambio gradual y continuo** en tanto que el **cambio revolucionario** como un **episodio agudo**.

En cambio, la visión de la **ecología organizacional** es que el cambio por evolución no aparece como gradual ni continuo. Sino que lo que muestra la historia es que hay períodos en donde el cambio es escaso (aproximado al equilibrio) a excepción de breves momentos en los cuales se produce una rápida diversificación y aumenta la diversidad. **Esta noción del equilibrio puntual es la más apropiada para el cambio incluido el cambio organizacional.**

La ecología es un abordaje **antimanagement**. Cuatro son los **factores que limitan la capacidad de los gerentes para modificar las organizaciones**:

- las formas organizacionales que incluyen características de los sistemas de control, normas que guían las conductas y sistemas de incentivos;
- la escasez de recursos, ya que los factores competitivos entre y a través de las poblaciones organizacionales limitan las elecciones;
- las presiones competitivas magnifican los efectos de los otros factores;
- todas las limitaciones a la racionalidad descritas por los exponentes de la teoría de la decisión.

Pero a pesar de que existen limitaciones a la decisión estratégica esto no implica que sea irrelevante en el proceso de cambio organizacional.

La **ecología organizacional** presenta un análisis no de las organizaciones individuales, sino de las **poblaciones organizacionales** en su conjunto. El énfasis de la ecología organizacional está puesto en el **análisis diacrónico**:

- caracteriza a las distintas organizaciones;
- el énfasis es dinámico, no estático, apunta a la historia social de la población organizacional, es decir, su nacimiento, crecimiento, desaparición y cambio;

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

- se toman todas las organizaciones de una población, no sólo las exitosas, por lo que se evita el sesgo sobre la variable dependiente;
- permite generalizar en la medida que se trabaja con todo el universo de las organizaciones;
- se diluyen las resoluciones individuales a los problemas, ya éstas se toman como heroicas o excepcionales;
- se trabaja con la diversidad, con las resoluciones de los problemas colectivos.

**Una de las preguntas que intenta contestar la ecología organizacional** es por qué sobreviven las organizaciones y por qué los actores fomentan su formación a pesar de ser altamente imperfectas.

Los cambios en el sistema económico o el político o el social afectan las estructuras y las prácticas organizacionales. **Los cambios en las poblaciones organizacionales también afectan el sistema social.** Exactamente ¿cómo afectan los cambios en los sistemas mayores las formas organizacionales en la sociedad? Esto requiere conocer tasas de cambio de varios tipos: tasas de reorganización, de creación de nuevas formas organizacionales, de desaparición de organizaciones, etc.

Otro problema a resolver es **como afecta el medio social la diversidad organizacional focalizando en el control de las incertidumbres**, es decir ¿de qué manera la incertidumbre del contexto afecta la diversidad organizacional? En general, los contextos ciertos y estables generan poca diversidad organizacional.

Son necesarios grandes lapsos de tiempo para detectar tasas de fundación y fracaso organizacionales. Estos son los temas que aborda la ecología organizacional, la que a partir de un enfoque colectivo (no de la organización individual, sino del conjunto de organizaciones de una población dada) requiere de una comprensión profunda del contexto de las poblaciones organizacionales.

El enfoque ecológico se centra en determinar

- 1) cómo la transformación histórica y social ha afectado el mundo de las organizaciones y
- 2) cuál es el rol de la diversidad organizacional en la creación y modelación del cambio social.

El avance en la comprensión del cambio organizacional requiere un conocimiento tanto del cambio organizacional como del grado en que éste es controlado y planificado.

Hannan y Freeman (1984) sostienen las decisiones organizacionales son mejores que las resoluciones de los individuos en la medida que brindan por un lado, confiabilidad (reliability) en los productos de la organización en lo que se refiere a su construcción; y por otro lado, auditabilidad en los procedimientos, es decir, garantía de racionalidad en los mismos, por medio de rutinas altamente reproducibles. Existe una fuerte presión social para que los procedimientos de las organizaciones sean rutinizados y auditables, por lo que, una vez afianzados los procesos organizacionales es difícil cambiarlos rápidamente.

Los **cambios poblacionales** se dan porque la gran mayoría de las organizaciones que nacen desaparecen, pero algunas exitosas se adaptan al medio. Los cambios poblacionales se estudian ex-post a través de la historia de la población de organizaciones estudiadas. No es un modelo de equilibrio sino de cambio permanente.

Durante el primer período a partir de su nacimiento las poblaciones organizacionales luchan por su legitimidad, a medida que el tiempo pasa y la densidad se hace mayor empiezan a competir entre sí por los recursos escasos del medio, por lo tanto las tasas de nacimiento y muerte organizacionales están ligadas al momento histórico que atraviesa la población organizacional (event history analysis).

Desde la teoría ecologista las organizaciones presentan las siguientes características:

- Las organizaciones no son meros instrumentos.
- Consumen abundantes recursos en sí mismas, en mantenerse, que se denomina costo metabólico.
- Con respecto a su funcionamiento interno las alianzas son las formas de gestión habituales.
- Las organizaciones tienen fines que no siempre coinciden con los fines de las personas o grupos que las conforman.
- Estos grupos dentro de la organización trabajan para mantener a la misma organización, pero también para mantenerse a sí mismos.
- Las fuerzas inerciales que están siempre presentes en las organizaciones no son instrumentos por sí mismos.

**En síntesis: existen tres teorías fundamentales del cambio organizacional:**

- Las teorías **seleccionista y adaptacionista**:  
Los que no pueden cambiar mueren (Darwinismo) y son suplantados.  
Los que se adaptan a su entorno y sobreviven (Lamarckianos)
- **El cambio es aleatorio**: se cambia por razones internas que no están relacionadas ni con el rol de los líderes de la organización ni con las modificaciones en el entorno.
- **Teorías anticipatorias**: anticipan qué va a pasar en el futuro con el entorno, si es posible encontrar respuestas adecuadas a esos cambios y si éstas se pueden implementar.

**Estas teorías apuntan a una concepción antimanagement. En tanto que en la teoría de la contingencia la organización individualmente se adapta a su entorno, en cambio en el abordaje de la ecología organizacional la población en su conjunto intenta adaptarse.**

En la **teoría de la inercia**, Hannan y Freeman (1984) sostienen que la organización es relativamente pasiva, en la medida en que depende del tipo de organización que es. Pueden que no sean inertes si la jerarquía de la organización no lo es y pueden actuar anticipatoriamente (organizaciones proactivas). Esta anticipación tendrá que ver con promover o identificar cambios en el entorno, con la posibilidad de saber qué hacer cuando se anticipan, y en caso de que sepan qué hacer, el tema es si pueden llevar a cabo este cambio.

Las organizaciones nuevas si bien son más flexibles, se encuentran en desventaja porque son más frágiles y no han tenido tiempo de desarrollar lazos fuertes con el entorno. La edad y el tamaño de las organizaciones son variables que juegan en la posibilidad de cambio y supervivencia.

Algunas de **las preguntas básicas** que se plantea la ecología organizacional son:

- ¿Cómo evolucionan las tasas de nacimiento, crecimiento y mortalidad de las poblaciones? ¿Qué efecto tienen ciertas variables en las tasas de supervivencia y cambio?
- ¿Cuál es la probabilidad que tiene de sobrevivir una organización en un momento dado?

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Los estudios de los procesos demográficos centran su atención en las siguientes variables:

- Edad y tamaño
- Dinámica, es decir, cómo influye el movimiento poblacional
- Dependencia de la densidad
- Densidad relacional, o sea, los vínculos con otras poblaciones
- Densidad en términos de competencia, esto es la competencia local y con organizaciones del mismo tamaño
- Superposición de nicho
- Procesos ambientales relacionados con los procesos institucionales y las turbulencias políticas
- Influencia de las regulaciones en el mercado
- Vínculos institucionales
- Procesos tecnológicos

Para las organizaciones el cambio no es tan fácil, no siempre pueden cambiar en el sentido deseado, ya que hay límites. Hay ciertos elementos que son centrales, relacionados con la inercia relativa y el conocimiento del sector para tomar las decisiones correctas.

La inercia relativa implica algunos límites a la flexibilidad para el cambio relacionada con el rol del decisor y las limitaciones internas al cambio como por ejemplo intereses diversos, efectos exteriores de legitimación, etc.

Un objetivo claro de la ecología organizacional es el poner límite al voluntarismo gerencial, dejar de lado los objetivos explícitos organizacionales en tanto las organizaciones desplazan sus objetivos gastando recursos en mantener a la propia organización y mantener a los decisores en el poder. El análisis ecológico es apropiado cuando las organizaciones están sujetas a fuertes presiones inerciales y a un medio altamente incierto.

El tratamiento de la dinámica de las relaciones entre las organizaciones y sus medios presenta análisis de diversos grados de complejidad.

- El **primer nivel** el de la **demografía de las organizaciones** considera las variaciones en sus estadísticas vitales: tasas de nacimiento, de fusión, y de desaparición de las organizaciones.
- El **segundo nivel** corresponde a la **ecología de las poblaciones organizacionales** que trata de relacionar las estadísticas vitales entre poblaciones organizacionales. Este análisis sostiene que el cambio no es únicamente exógeno, sino que está

relacionado con otras poblaciones organizacionales, es decir, que rescata el carácter interactivo del cambio organizacional. El crecimiento y declinación de las organizaciones reflejarían las respuestas estratégicas de los directores y líderes organizacionales a las condiciones cambiantes del ambiente.

- El **tercer nivel** corresponde a la **ecología comunitaria de las organizaciones**, se refiere a un conjunto de poblaciones que interactúan entre sí. Considera cómo los vínculos entre y a través de las poblaciones organizacionales afectan la razón de persistencia de la comunidad como un todo.

La diversidad de organizaciones en la sociedad depende del número de formas organizacionales y de la distribución de las organizaciones en esas diversas formas. El análisis presenta entonces dos dimensiones: el número de formas y la relativa abundancia de cada una de ellas. El análisis de la dinámica de la diversidad debe considerar:

- El proceso de creación de nuevas formas organizacionales, incluyendo las nuevas formas y las que se han tomado prestadas de otros sistemas.
- El crecimiento del número de organizaciones en cada una de las formas existentes.
- Las diferencias entre una forma organizacional y otra.
- Los procesos por los cuales las organizaciones desaparecen: la fusión y el cierre. En otras palabras, se considera la desaparición de un tipo de forma organizacional cuando el número de organizaciones de ese tipo llega a 0.

#### Actividad 17

**Seleccione una población de organizaciones que trabajan con o para adultos mayores (centros de jubilados, clubes de abuelos, centros de día, residencias de larga estadía, etc.)**

- Relacione el surgimiento, incremento de las organizaciones y desaparición de algunas de ellas con períodos históricos determinados por eventos (event history analysis).
- Detecte el momento de inflexión en donde esta población organizacional pasan de luchar por su legitimidad (con baja densidad) a una etapa de competencia por los recursos (en función de la alta densidad).
- Reconozca cuáles son las variables que juegan a favor de la probabilidad de supervivencia de estas organizaciones en los distintos períodos históricos mencionados y cuáles en contra de la misma (antigüedad, tamaño, densidad, elementos contextuales tales como procesos institucionales y políticos, vínculos institucionales, normativa, programas para la tercera edad, etc.).

#### **Para este punto recomendamos la lectura de:**

Gatman E. (1999) *Ecología y evolución de las organizaciones*, en Documentos Iniciadores de los foros de Discusión, IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono sur, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires

#### **4.1.6. El institucionalismo en el análisis del cambio organizacional**

Di Maggio y Powell (1991) definen el **Campo organizacional** como aquellas organizaciones que constituyen, en conjunto, un área reconocida de vida institucional: proveedores, normativa reguladora, consumidores y otras organizaciones que producen productos o servicios similares.

**La estructura del campo organizacional no puede ser definida a priori sino que debe partir de la investigación empírica.** Los campos existen en la medida en que son institucionalmente definidos. El proceso de institucionalización o estructuración se constituye de 4 fases:

- 1) un incremento en la extensión de las interacciones entre las organizaciones de dicho campo;
- 2) la emergencia de formas definidas de estructuras de dominación y pautas de coalición interorganizacionales;

- 3) un incremento en la carga de información (redes) con la que la organización en un campo debe convivir;
- 4) el desarrollo del mutuo conocimiento entre los participantes en un conjunto de organizaciones que se encuentran comprometidas en una misma empresa, es decir, la toma de conciencia que están llevando adelante una actividad común.

*A partir de estos conceptos, el **campo organizacional** de las organizaciones que trabajan con y para adultos mayores abarca las organizaciones de adultos mayores, del que formarían parte los otros viejos que no participan de estas organizaciones, las distintas organizaciones en sus distintas jurisdicciones de las que emerge normativa, control y apoyo para dichas organizaciones (INSSJyP, MCBA, DINAPAM etc.), las instituciones que prestan diversos servicios a los viejos relacionados con su salud o con su bienestar en general (geriátricos públicos y privados, prepagos o mutuales que tienen programas de atención y de prevención en salud, comedores para mayores, etc.); los proveedores de servicios de turismo y recreación (organismos públicos, agencias privadas, profesionales varios, etc.). (Fassio, 2001)*

Las organizaciones tratan de cambiar constantemente, pero después de un cierto punto en la estructuración del campo organizacional, el efecto agregado del cambio individual disminuye la extensión de la diversidad en el campo dado. Las organizaciones en un campo estructurado responden a un ambiente que consiste en otras organizaciones respondiendo a ese ambiente, o sea, a organizaciones respondiendo a un medio conformado por respuestas organizacionales. Las organizaciones grandes y antiguas llegan a una ubicación en la que dominan el campo en mayor medida que ajustarse a él.

El **concepto que mejor captura el proceso de homogeneización es el de isomorfismo**: proceso obligatorio que fuerza una unidad en una población para parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo tipo de condiciones contextuales. Hannan y Freeman (1984) aseguran que este proceso se produce porque formas que no son adecuadas son dejadas de lado en una población de organizaciones (selección) o porque los que toman las decisiones en las organizaciones aprenden las respuestas apropiadas y ajustan su conducta a ello.

Sostienen que hay **dos tipos de isomorfismo: competitivo e institucional**.

**a) Competitivo:** asume una racionalidad del sistema que enfatiza la competencia en el mercado, cambio en el nicho y medidas saludables. Este punto de vista es más relevante en aquellos nichos en los que existe la competencia. Explica parte del proceso de burocratización observado por Weber y puede ser aplicado al proceso temprano de innovación. Pero no representa una descripción adecuada en el moderno contexto de las organizaciones.

**b) Institucional:** existen fuerzas que presionan a las comunidades a acomodarse al mundo exterior. El principal factor que las organizaciones tienen en cuenta son las otras organizaciones. Las organizaciones no compiten sólo por recursos y clientes, sino por poder político y legitimación institucional y por una saludable situación social y económica.

El **concepto de isomorfismo** es una herramienta adecuada para entender las políticas y ceremonias que impregnan gran parte de la vida de las organizaciones actuales en un contexto organizacional altamente isomórfico.

Se reconocen tres mecanismos de **cambio insomórfico institucional**:

- 1) Isomorfismo coercitivo que proviene de la influencia política y de la legitimación;
- 2) isomorfismo mimético que resulta de reacciones standard a la incertidumbre;
- 3) y el isomorfismo normativo asociado con el profesionalismo.

**1) El isomorfismo coercitivo** resulta de presiones formales e informales ejercidas sobre las organizaciones por otras organizaciones de las que dependen y por expectativas culturales de la sociedad en la que la organización está inserta. Estas presiones pueden ser percibidas como forzadoras, como persuasivas o como invitaciones a agruparse, etc. En algunos casos el cambio organizacional es una reacción directa a mandatos del gobierno: las organizaciones sin fines de lucro realizan procesos contables y contratan contadores para conocer los requerimientos de las leyes impositivas. El hecho de que estos cambios sean en gran parte ceremoniales no implica que no tengan consecuencias.

La existencia de entornos legales comunes afecta muchos aspectos de la conducta y estructura organizacional. Meyer y Rowan (1991) argumentan que a medida que los estados racionales y otras grandes organizaciones expanden sus dominios sobre más áreas de la vida social, las estructuras organizacionales reflejan en mayor medida las reglas legitimadas e institucionalizadas por y a través del Estado. Por lo tanto, las organizaciones son crecientemente homogéneas respecto de aspectos dados y crecientemente organizadas alrededor de rituales de conformidad de instituciones más abarcativas. Al mismo tiempo, las

organizaciones son estructuralmente determinadas en forma decreciente por los límites planteados por las actividades técnicas y por los controles de sus productos. En esas circunstancias las organizaciones se valen de controles ritualizados de credenciales y la solidaridad grupal.

La expansión del estado, la centralización del capital y de la coordinación de la filantropía supone la homogeneización de los modelos organizacionales hacia relaciones de autoridad directas. Por ejemplo, el modelo de residencias para adultos mayores a partir del paradigma asistencialista propio de las colectividades o de organizaciones confesionales.

**2) El proceso mimético** es una fuerza poderosa de isomorfismo. La imitación se pone en marcha cuando las tecnologías son poco comprendidas, cuando las metas son ambiguas, o cuando el medio no ofrece certeza simbólica, ya que las organizaciones se modelan a sí mismas como otras organizaciones, como respuesta a la incertidumbre del medio. El imitar los avances tiene sus aspectos rituales: las organizaciones lo hacen para aumentar su legitimidad. Mucho de la homogeneización de los sistemas de estructuras organizacionales tiene que ver con que hay una variabilidad limitada para ser seleccionada. En general las organizaciones tienden a modelarse sobre organizaciones similares en su campo que son percibidas como con mayor legitimidad y éxito. Por ejemplo el modelo de cooperativas de cuidadores domiciliarios promovido por el Estado ha sido puesto en práctica en todo el país.

**3)** Por último, las presiones normativas provenientes de la **profesionalización** entendida como una lucha colectiva de los miembros de una ocupación para definir las condiciones y métodos de su trabajo, para controlar la producción de los productores y establecer una base cognitiva y una legitimación de su autonomía ocupacional, traen aparejados procesos de isomorfismo organizacional.

Dos aspectos del profesionalismo son recursos importantes del isomorfismo:

- en **primer término**, la **base cognitiva** producida por los especialistas (en el caso de los mayores la “teoría de la actividad” que tuvo auge en la década de los setenta, que supone un paradigma diverso al del “modelo de desapego”).
- y en **segundo término**, el **crecimiento de redes profesionales** que expanden organizaciones y a través de las cuales los nuevos modelos se difunden rápido. Las universidades y las instituciones de formación de profesionales son importantes vehículos para la definición y promulgación

de normativa acerca de la conducta profesional y organizacional y el encuadre de la práctica profesional. La práctica profesional de aquellos que asesoran o intervienen en estas organizaciones (geriatras, trabajadores sociales, psicólogos, recreacionistas, profesores de educación física, terapeutas, kinesiólogos; administradores, etc.) constituiría un área de posible indagación para explicar el isomorfismo institucional.

Un importante mecanismo para estimular el isomorfismo normativo es el movimiento de personal de una organización a otra. Por otro lado y como complemento, los individuos en un determinado campo organizacional reciben una socialización anticipatoria sobre expectativas comunes de su conducta, formas de vestir, vocabulario, etc. Hablamos de la “reproducción homosexual del gerenciamiento”. Esto implica que los gerentes/ administradores provienen de las mismas universidades, filtrados por atributos comunes predeterminados, tienden a ver los problemas de la misma manera, al igual que las políticas, los procedimientos, y estructuras como sancionadas y legitimadas normativamente y se acercan a las decisiones de igual manera.

La **profesionalización del gerenciamiento** tiende a actuar en concomitancia con la estructuración de campos organizacionales. El intercambio de información entre profesionales contribuye a un reconocimiento jerárquico de status, de centro a periferia, que aparece como matriz del flujo de información y del movimiento de personal a través de la organización. Esto ocurre tanto en el aspecto formal como en el informal.

Es esperable que cada uno de los procesos de isomorfismo institucional se presente en ausencia de evidencia que establezca que mejora la eficiencia interna de la organización. Hasta el punto que la efectividad de la organización es aumentada, la razón es frecuentemente que las organizaciones son recompensadas por su similitud con otras organizaciones en su campo. La similitud facilita a las organizaciones el trato entre si, el atraer a sus equipos, el ser reconocidas, legitimadas y tener reputación y el encajar en categorías administrativas que la hagan elegible para contratos públicos y privados.

#### **4.1.7. Algunas hipótesis sobre el cambio en las organizaciones**

<b>a. Predictores a nivel organizacional</b>
--

- **Hipótesis 1**

A mayor grado de dependencia de una organización a otra, mayor será su similitud respecto de la estructura, su ambiente y conducta. Una situación de dependencia apunta al isomorfismo organizacional (Dependencia con respecto al ISSJP, GCBA, etc.).

● **Hipótesis 2**

A mayor centralización de los recursos de la organización A, en mayor grado la organización A cambiará isomórficamente en relación a la organización de la que dependen sus recursos (PAMI, Ong's que dependen de colectividades, etc.).

● **Hipótesis 3**

Cuanto más incierta la relación entre fines y medios, en mayor medida la organización se conformará como otra organización a la que percibe como exitosa (¿cómo y cuánto pesan las organizaciones más reconocidas en el medio, sobre las otras organizaciones del campo?).

● **Hipótesis 4**

Cuanto más ambiguas sean las metas de una organización, en mayor medida la organización se modelará como otra organización que considera exitosa.

● **Hipótesis 5**

A mayor dependencia en credenciales académicas para elegir el personal (staff y gerentes), en mayor medida una organización se asemejará a otras organizaciones en su campo (comedores Pro-Bienestar (Pami), Asoma (Desarrollo Social), Centros liderados por profesionales del trabajo social).

● **Hipótesis 6**

A mayor participación de los directivos en asociaciones profesionales, mayor parecido tienen o tendrán las organizaciones a otras de su campo (Ídem hipótesis 4).

<b>b. Predictores del nivel del campo</b>
---

● **Hipótesis 1**

En la medida en que un campo organizacional depende de una única o (algunas) fuentes de recursos vitales será mayor el nivel de isomorfismo (apoyo del INSSJP, GCBA, DINAPAM, etc.).

● **Hipótesis 2**

En la medida en que un campo organizacional interactúa con agencias del Estado, mayor el isomorfismo del campo como un todo (GCBA, DINAPAM, Ministerio de Turismo, Extensión Universitaria para la Tercera Edad de la UBA, Obras Sociales provinciales, etc.).

● **Hipótesis 3**

A escaso número de alternativas de modelos organizacionales en un campo dado, aumenta la tasa de isomorfismo.

● **Hipótesis 4**

En la medida en que las tecnologías son inciertas y las metas ambiguas en un campo determinado, es mayor la tasa de cambio isomórfico.

● **Hipótesis 5**

En la medida que el profesionalismo está extendido en un campo, es mayor la tasa de cambio isomórfico.

● **Hipótesis 6**

En la medida en que es mayor la estructuración de un campo, mayor es el grado de isomorfismo. Por su parte Meyer y Rowan (1991) realizan una distinción entre estructura formal de una organización y su devenir día a día. La estructura formal apunta al registro de las actividades que incluye el organigrama, posiciones y programas. Estos elementos se encuentran relacionados por las metas y políticas que conforman cómo y de qué manera las actividades encajan. La esencia de la moderna burocracia descansa en la racionalidad y el carácter impersonal de los elementos de la estructura y las metas que los interrelacionan. Las estructuras burocráticas están pensadas para ser racionales y efectivas, lo que significa la estandarización y el control de sus subpartes.

El problema que plantean es que la teoría existente asume que la coordinación y el control de la actividad son dimensiones críticas en las que las organizaciones modernas han tenido éxito. Esto se presupone a partir de la visión de los organigramas, siempre y cuando la coordinación sea la rutina, las reglas y procedimientos sean seguidos y las actividades estén de acuerdo con las prescripciones de la estructura formal. **Sin embargo en la medida que se investiga se observa una brecha entre la organización formal y la informal**

**Para ampliar este punto recomendamos:**

Di Maggio, P. y Powell, W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.

Meyer, J. y Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal organizations as myth and ceremony. En Di Maggio y Powell, *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.

Scott, W. R. y Meyer J. (1994). *Institutional environment and organizations: Structural complexities and individualism*. Thousand Oaks (Ca): Sage.

**Actividad 18**

**En base a la población organizacional seleccionada en la actividad 17, enumere las hipótesis de predictores del cambio organizacional que se verifican. Justifique.**

**4.1.8. Modalidades de intervención en las organizaciones para el cambio**

Respecto de los distintos enfoques de cambio organizacional analizados se desprende que las **técnicas de intervención individuales** (*información; asesoramiento y terapia individuales*) tienen un alcance limitado en la medida en que intentan modificar las actitudes del individuo y no apuntan a la organización como un todo.

La **influencia de grupo de iguales**, es decir, las técnicas que apuntan al aprovechamiento de la influencia del grupo de compañeros presentan la fuerte limitación de mantener la estructura de roles grupal, y la estructura de autoridad, lo que limita la posibilidad del cambio. La *terapia grupal en las organizaciones* combina la terapia individual y la psicología organizacional. La limitación mayor de este recurso es la de pensar que los problemas organizacionales tienen su origen en características de los individuos. La *retroalimentación* que propone discutir los resultados de encuestas organizacionales por “familias organizacionales” compuestas por un supervisor y sus subordinados inmediatos.

Finalmente, el **cambio sistémico** que manipula las variables organizacionales para producir situaciones de cambio es el más efectivo (por ej., modificar la distribución jerárquica

del poder para la toma de decisiones, o lograr un nuevo equilibrio entre el sistema social y el técnico en una organización).

Entre los **obstáculos para el cambio** podemos listar:

- Las organizaciones están sobredeterminadas, ya que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad.
- Las organizaciones suponen que un cambio en un área no afecta al conjunto organizacional (determinismo local)
- Hay inercia individual y grupal (no es fácil cambiar hábitos)
- El cambio puede amenazar a grupos ocupacionales
- El cambio puede amenazar el sistema de poder establecido
- El cambio puede perjudicar a quienes se benefician de la distribución actual de recompensas y recursos.
- Beneficios colectivos de la estabilidad
- Oposición calculada al cambio
- “Persianas metales” “hacer como siempre se hizo”
- Falta de recursos para el cambio

#### **4.1.9. Estadios de resistencia al cambio y su superación**

Los posibles **estadios de resistencia al cambio** son (Krieger, 2001: 411-413):

- a) Impacto: Se produce un shock que paraliza y confunde. Puede superarse por medio de educación e información.
- b) Negación e incredulidad: Se empieza a minimizar el cambio, se lo trivializa. La participación real de los actores es una forma de neutralizar esta etapa, puesto que es inclusiva y ayuda a superar la negación.
- c) Dudas propias / emoción, que se manifiesta por frustración y falta de habilidades a nivel personal y grupal.
- d) Aceptación: la realidad de la nueva aceptación se acepta y finalmente se corta con el pasado.
- e) Adaptación y pruebas. Si la participación no es suficiente se recurrirá a la negociación e incluso al ejercicio del poder y la cooptación.
- f) Búsqueda de un significado: se inicia la comprensión del cambio. La discusión en pequeños grupos puede acelerar el proceso.
- g) Internalización: se toma conciencia de que los cambios implementados son beneficiosos para la organización y para los agentes. Se asumen los cambios como propios.

- h) Retroalimentación: reconocer el efecto de las acciones. Para la conducta social esta retroalimentación es fragmentaria, por lo que las actitudes hacia el cambio progresan casi imperceptiblemente y se estabilizan en prácticas de conducta rígidas.
- i) Aprendizaje organizacional como proceso de cambio: el poder asimilar el cambio y sacar conclusiones propias enriquece a los individuos y a la organización. En este sentido se pueden desarrollar reuniones de reflexión del proceso. Esto permitirá a la organización enfrentarse con más recursos para el próximo proceso de cambio.

***El proceso de cambio supone el descongelamiento de una situación dada, el movimiento o cambio y un recongelamiento. ¡¡ El primer paso es el más difícil!!***

**Para ampliar este punto recomendamos:**

Benatar, R. Frías, R. y Kauffman, A. (1993). *Gestión de las residencias de la tercera edad*.  
Bilbao: Deusto. C.3

#### **4.2. Poder. Análisis del funcionamiento y el cambio organizacional**

Veamos a continuación algunas definiciones de **poder**:

- Probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación (Krieger, 2001).
- Capacidad de actuar sobre los demás (Petit, 1984).
- El poder es una relación de intercambio y de negociación (Crozier y Friedberg, 1990).

Según Michel Crozier y Ehrard Friedberg (1990) el análisis de las relaciones de poder en contextos organizacionales es la base de lo que denominan el “**análisis estratégico.**”

**Las relaciones concretas de poder que se entrelazan en una organización nunca son simple copia de las relaciones de fuerza y de los modos de dominación inherentes a la estructura social, a las relaciones de producción y a la división técnica y social del trabajo, a pesar de que la estructura organizacional es un elemento importante en la construcción de las posibilidades de la acción.**

Es evidente que las **negociaciones** entre los distintos actores organizacionales están predeterminadas por esas desigualdades y que los resultados de tales negociaciones no pueden por sí solos hacerlas desaparecer. Las organizaciones presentan una cantidad de reglas culturales y legales no negociables que ofrecen más posibilidades de acción a quien está ubicado en la cima de la jerarquía. Sin embargo, el directivo no es libre de hacer lo que se le antoja, puesto que está limitado por la lógica y la racionalidad de un modo de producción y de intercambio dominante.

A pesar de las limitaciones descritas cada organización presenta particularidades en su funcionamiento. Es así que intentamos explicar esta diversidad a partir del despliegue de relaciones de poder en relación a las circunstancias estructurales de las organizaciones que se ubican en torno al organigrama y a las reglas oficiales, así la organización genera sus propias fuentes de poder. Es posible distinguir **cuatro grandes fuentes de poder** correspondientes a los diferentes tipos de **fuentes de incertidumbre** especialmente pertinentes para una organización (Walter, 1999):

**1)** Las que provienen del control de una **competencia particular y de la especialización funcional**. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto que le permiten resolver ciertos problemas cruciales para la organización; su posición es mejor tanto en sus negociaciones con la organización como en la relación con sus colegas. Desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, éste podrá negociar contra beneficios o privilegios. Es una fuente de poder limitada en la medida en que se podrán encontrar otros expertos, más allá de los costos de la transición del reemplazo.

**2)** Las que están ligadas a las **relaciones entre una organización y sus entornos**: Esta fuente es bastante cercana a la primera, pues el control del medio se puede considerar una forma de "pericia". No puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean, pues depende de ellos tanto acceder a los recursos necesarios como para brindar o colocar su producto o servicio.

**3)** Las que nacen del **control de la comunicación y de la información**: Los individuos y los grupos que por sus múltiples dependencias o por su capital de relaciones que puedan controlar, al menos en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ella. Ser intermediario e intérprete entre lógicas de acción diferentes e incluso contradictorias otorga poder (sindicalista). Aunque esta forma de acumular poder está modelada por la forma en que la organización plantea las relaciones en las que se participa de los procesos comunicacionales. Los mandos medios vinculan al personal con la cúspide organizacional. Es decir que pueden manipular lo que se transmite. Sin embargo, esta manipulación tiene sus limitaciones en la medida en que el superior puede relacionarse directamente con los niveles organizacionales inferiores si desconfía de quien le transmite la información.

**4)** Las que provienen de la **existencia de reglas organizativas generales**, que son construidas por los mandos superiores de la organización a fin de enfrentar las otras tres fuentes de poder y neutralizarlas. En principio, las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente, sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por los individuos cuyo comportamiento debían hacer previsible. El mejor ejemplo lo ofrecen las negociaciones y los regateos en torno a la aplicación de las reglas, puesto que las reglas no operan en un solo sentido sino que también limitan la libertad de los superiores. Por ejemplo, el superior no puede ejercer la sanción salvo en situaciones precisas y la regla se convierte en un mecanismo de protección para los subordinados (trabajo a reglamento).

**PODER**

**Coacción**



**Consenso**

El poder es, entonces, una relación que se desarrolla en un continuo entre la **coacción** y el **consenso**.

Cabe aclarar que los **tipos de poder** y los **tipos de zonas de incertidumbre** se presentan en la realidad mezclados y que se desarrollan más allá de las circunstancias objetivas (exigencias de algunas tecnologías o de ciertos procesos de producción, ancladas también en las características y las particularidades de la estructura formal de la organización). Es decir entonces que las zonas de incertidumbre son simultáneamente una parte integrante del sistema humano que sustenta la organización y una respuesta a los

problemas propios de dicho sistema. Las zonas de incertidumbre deben considerarse también un artefacto, o sea, algo que puede ser creado por los propios actores organizativos aprovechando las circunstancias "objetivas" de una situación, mediante sus recursos materiales y culturales propios.

Hay que reconocer que no **necesariamente una fuente de incertidumbre se transforma en una zona de poder, sólo lo es en la medida en que sea apropiada por los actores que a partir de ella despliegan sus estrategias para acumular poder.**

*“Al estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores organizativos manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar continuamente su propia buena voluntad y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores, nos revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima. La identificación de esta segunda estructura permite delimitar la magnitud y el alcance reales de la autoridad oficial que el organigrama confiere, y apreciar el margen de maniobra real del que disponen los diferentes actores en sus respectivas negociaciones. En resumen, permite situar y comprender las "anomalías" y la "distancia" que continuamente se observan entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento. Esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización, que completa, corrige e incluso anula las prescripciones formales. De hecho, las estrategias de unos y otros se orientan y se forman partiendo de ella. “ (Walter, 1999)*

- Los **actores** (personas o grupos) aumentan su poder en tanto controlan zonas de incertidumbre.
- Los **objetivos**, es decir las metas que cada actor se propone y que pueden ser explicitadas en la organización.
- Las **apuestas**, es decir, lo que el actor “pone en juego” en esa acción es, en cambio, el valor que, por razones de índole personal, no organizacional, le atribuye a dichos objetivos. Lo que el actor pone en juego es su poder. En la medida en que la organización resuelva sus problemas a partir del juego el actor exitoso incrementará su poder, dado que éste consiste en contar con los recursos para controlar las zonas de incertidumbre organizacionales. Por ejemplo, la resolución por parte del trabajador social de un caso problemático de un adulto mayor que concurre a un hogar de día y que traía alto nivel de conflictividad en su grupo. Este logro además de beneficiar a la organización puede traerle individualmente la ganancia de ser nombrado coordinador del área.

- Los **recursos** son de tres tipos: a) conocimientos necesarios para la realización de las tareas, b) informaciones pertinentes para la toma de decisiones o el control de resultados, c) autoridad legítima conferida por la estructura formal de la organización.

**En síntesis:**

Análisis de las relaciones de poder:

1. ¿De qué recursos disponen los actores?
2. ¿Qué es lo que está en juego en la relación?
3. ¿Cuáles son las circunstancias en las que se realiza la apuesta?

La cuestión que preocupa centralmente al análisis estratégico es la discrepancia entre la **organización formal** y sus **sistemas de acción concretos**. Las relaciones entre los actores y sus alianzas constituyen "sistemas de acción concretos", que el análisis debe intentar poner de manifiesto.

**Sistema de acción concreto** es el *conjunto de relaciones que establecen entre sí los miembros de una organización para resolver los problemas concretos cotidianos*.

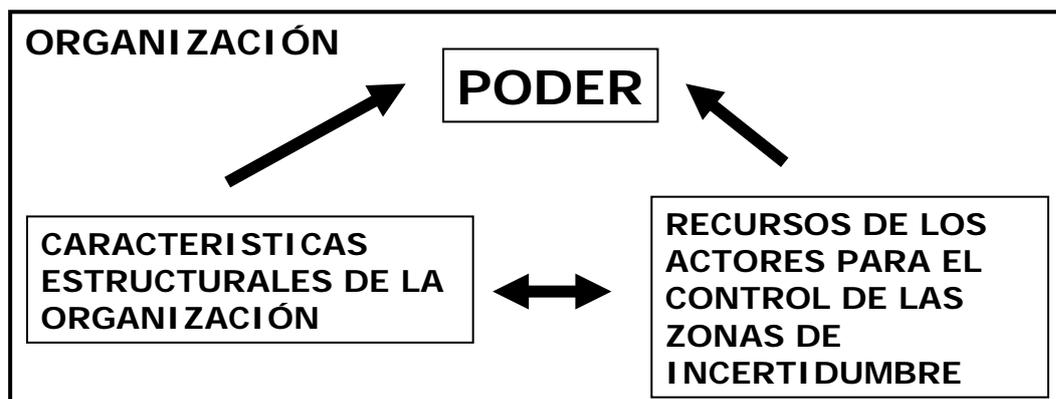
**Poder y organización:**

- La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y le da un marco permanente.
- Las estructuras y reglas de una organización circunscriben los lugares en donde pueden desarrollarse las relaciones de poder.
- El poder depende del control sobre una fuente de incertidumbre que afecta la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.

Las relaciones de poder dependen, entonces, tanto de las características estructurales de la organización como de los recursos con que cuentan los actores (condicionados y condicionantes de la estructura organizacional).

#### 4.2.1. El análisis organizacional

Walter (1999) desarrolla una guía de análisis organizacional que permite el análisis de un problema relacionado con el **funcionamiento** o con la **introducción de un cambio** en la organización. La técnica de aproximación es diferente en ambos casos, aunque el eje está puesto en los **comportamientos informales de los actores organizacionales**.



En el **primer caso** se analiza la **estructura formal** (reglas) y se contrasta con el comportamiento de los miembros de la organización para analizar la brecha entre ambas. Se parte del supuesto de que ésta no puede ser muy grande, puesto que esto impediría el buen funcionamiento organizacional.

En el **segundo caso**, el análisis de **problemas que surgen de un cambio organizacional**, se comienza describiendo **lo informal** (la conducta de aquellos actores que realmente intervienen en la introducción del cambio, tanto los que actúan a favor como aquellos que lo hacen en contra) para comprender el porqué de las dificultades o del éxito en la institucionalización del un nuevo modo de funcionamiento. Lo informal -es decir, lo menos visible y manifiesto- es el núcleo central del análisis.

### Análisis del funcionamiento organizacional

#### A. Descripción de la organización formal

Examinar y describir:

- El sistema jerárquico (organigrama explícito o implícito).
- A partir del organigrama, examinar el sistema de comunicaciones horizontales y verticales relacionadas con la rutina de trabajo
- El sistema de división del trabajo y de distribución de tareas entre los trabajadores. Sistema remuneratorio, de premios y sanciones. ¿En qué medida se cumple?

#### B. Descripción del funcionamiento informal

El objetivo de esta descripción es comprender cómo suceden las cosas realmente, más allá de lo que ha sido formalmente previsto. Cuando la organización es sometida a presión surgen los problemas latentes, las rivalidades y formas de alianza y se hacen manifiestos los grupos informales y las zonas de incertidumbre.

Otro truco que revela la utilidad de la noción de incertidumbre para ayudarnos a percibir más claramente el funcionamiento informal de la organización, paralelo al formal, que da cuenta en definitiva de la organización real.

Las relaciones informales se manifiestan en la organización bajo la forma de relaciones afectivas entre individuos y, sobre todo, entre grupos y dan cuenta de espacios de poder. Es por eso que describir el funcionamiento informal equivale a describir relaciones afectivas (positivas, negativas o neutrales), en la medida en que la competencia entre grupos genera fuentes de tensión.

#### C. Actores del cambio: recursos, apuestas y objetivos

Intentar definir con claridad los **objetivos** de cada actor y **lo que está en juego** (las apuestas personales) en la acción que realizan.

**Actividad 18**

La rutina del centro (ubicado en un barrio de sectores medios) se altera cuando una vez por mes se hacen entregas de alimentos. Es necesario realizar las compras, recibir la mercadería, embolsarla y entregarla. El dinero para realizar la operación no siempre llega a tiempo y es necesario realizar varios trámites administrativos para su retiro. El presidente y el secretario, ambos miembros fundadores de la organización son quienes están a cargo de realizar estas operaciones.

Los voluntarios y voluntarias (en su mayoría mujeres y beneficiarias de la prestación) son quienes se encargan de recibir la mercadería, estibarla y armar los bolsones.

Se producen demoras en la entrega y algunos de los beneficiarios de la prestación alimentaria, que no colaboran con la preparación de la entrega, manifiestan su malestar y dejan los espacios de la organización, incluyendo los baños en un estado lamentable.

La situación se agrava en algunos meses cuando no participan en la repartición de los bolsones los voluntarios que se comprometieron a hacerlo. Lo cierto es que el grupo fundador nunca estuvo de acuerdo con abrir el centro a los que no son pares, los que necesitan de la asistencia alimentaria y esperan que todos estos inconvenientes generen cansancio y desazón en aquellos miembros de la comisión que apoyaron la idea (nuevos socios) y los voluntarios que colaboran con ellos.

**Analice el caso utilizando aquellos conceptos del análisis estratégico del poder que le parezcan pertinentes.**

**BIBLIOGRAFIA:**

---

- Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology, en S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (editores), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Baum, J. A. C., & Powell, W. A. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres. En *American Sociological Review*, 60: 529-538.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, (pp. 68-75). México: Alianza.
- Dahrendorf, R. (1958) Out of Utopia. Toward a reorientation of sociological analysis en *American Journal of Sociology*, 64.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Hall R. (1996) *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall, Capítulo 10.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change en *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Katz D. y Kahn R. (1966) *The Social Psychology of Organisations*, New York,:Wiley, Capítulo 13.
- Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice-Hall Capítulo 10.
- March, J. (1984)The New Institutionalism: Organizational Factors. *Americal Political Science Review*. 18: 734-49.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1991) .Institutionalized Organizations: Formal Organizations as Myth and Ceremony en DiMaggio y Powell *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Moore, W (1997) *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales*. Buenos Aires : FCE.
- Thurow L. (1996) *El futuro del capitalismo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Van den Berghe, P. (1963) Dialectic and Funcionalism. Toward a synthesis en *American Sociological Review*, 28.
- Walter, J. (1999) Apuntes de cátedra Sociología de las organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Weber, M. (1984) [1922]. *Economía y Sociedad*, México: FCE. Capítulo 9.

## Unidad 5: Diagnóstico, monitoreo y evaluación organizacionales

**El diagnóstico organizacional. Los pasos del diagnóstico y la investigación organizacional. La evaluación y el monitoreo organizacional. Perspectivas adoptadas en el proceso de monitoreo – evaluación organizacional.**

**Autora: Adriana Fassio**

### Introducción

---

En esta unidad recorreremos algunas definiciones básicas del proceso de monitoreo-evaluación organizacional como un continuo en el que se retoma la perspectiva de la capacidad de aprendizaje de la organización y su orientación al cambio organizacional.

#### 5.1. El diagnóstico organizacional

El **diagnóstico organizacional** es el proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico **guía las acciones de cambio y transformación organizacional**. Es un proceso por el cual se pueden establecer las técnicas de intervención más convenientes para resolver los problemas detectados.

El diagnóstico comienza con la descripción de un problema organizacional, es decir que se busca conocer sus causas y se proponen alternativas de soluciones. En general se incorpora a la formulación del problema original problemas colaterales relacionados con el problema inicial no siempre manifestados por los miembros de las organizaciones.

Los actores involucrados en el diagnóstico organizacional pueden ser los mismos miembros de la organización, un consultor externo privado y/ o equipos de investigación y asistencia técnica de una universidad. (Krieger: 2001 :427- 491).

#### 5.2. Los pasos del diagnóstico y la investigación organizacional

Mario Krieger (2001) propone un listado de diez pasos del diagnóstico organizacional a modo de guía:

**Paso 1: Determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar**

**Paso 2: Estudio y comprensión del problema**

**Paso 3: Elaborar el marco teórico**

**Paso 4: Definir el tipo de investigación:**

**Paso 5: Formular hipótesis**

**Paso 6: Selección de la unidad de análisis del proceso de diagnóstico y de las variables a considerar**

**Paso 7: Selección de una muestra**

**Paso 8: Recolección de datos**

**Paso 9: El análisis de los datos**

**Paso 10: La presentación de los resultados**

- **Paso 1: Determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar.**

Se trata de indagar sobre la problemática a diagnosticar. Si el trabajo de diagnóstico surge como una demanda de la organización, es necesario escuchar como lo perciben los miembros de la organización, las dificultades y facilitadores que se vislumbran para solucionar el problema.

Si se va a contratar a un agente externo para realizar el diagnóstico (consultor) es necesario establecer los alcances del diagnóstico y de la forma de contratación.

- **Paso 2: Estudio y comprensión del problema**

En una investigación se avanza sobre la definición del objeto- problema, en un trabajo de consultoría se trata de identificar el problema que requiere solución. Para ello es necesario revisar la bibliografía a fin de enfocar el problema organizacional; plantearse las preguntas básicas de la investigación a fin de determinar los alcances del diagnóstico explicitando sus objetivos y , además acordarlos con los referentes de la organización.

- **Paso 3: Elaborar el marco teórico**

El marco teórico, es decir la revisión y selección de abordajes hechos anteriormente sobre el problema, nos da el encuadre a partir del cual se analizará el problema y se interpretarán los hallazgos de la investigación realizada. Se realiza la revisión de la literatura

con dos objetivos: a) conocer que se ha dicho sobre una temática y b) reconocer estrategias metodológicas para su indagación y posterior resolución de la situación problemática.

- **Paso 4: Definir el tipo de investigación**

Se establecerá el tipo de diseño (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo). Si es un estudio longitudinal (diacrónico) o transversal (sincrónico); si el diseño es experimental o no experimental.

- **Paso 5: Formular hipótesis**

Las hipótesis son relaciones entre dos o más variables. Las hipótesis pueden ser explicativas o descriptivas. Se formulan con dos objetivos: ser verificadas o iluminar el trabajo de investigación, apoyando la interpretación de los datos recolectados.

- **Paso 6: Selección de la unidad de análisis del proceso de diagnóstico y de las variables a considerar**

Se entiende por unidad de análisis el objeto o sujeto del cual se predica algo y aquello que se predica lo constituyen las variables. Es probable que las variables sean teóricas y multidimensionales por lo que será necesario realizar un proceso de operacionalización de las variables que finalizará con la enunciación de indicadores o variables empíricas. Los valores que alcancen las variables constituyen las categorías. Cada individuo de la unidad de análisis tendrá un único valor (o categoría) de la variable en cuestión. (Fassio, Pascual y Suárez, 2004).

- **Paso 7: Selección de una muestra**

Puede trabajarse con todo el universo de la población (todas los casos de la unidad de análisis) pero cuando la población es grande, por una cuestión de costos se construyen muestras. Las muestras son representativas de la población. Existen dos tipos de muestras: las probabilísticas y las no probabilísticas. El estudio de un caso es la mínima expresión de una muestra no probabilística.

- **Paso 8: Recolección de datos**

La recolección de la información se realiza mediante diversas técnicas: la observación, las entrevistas, los cuestionarios por escrito y el análisis de documentos escritos y visuales. La observación participante tendría el menor grado de estructuración, en tanto que los cuestionarios con preguntas cerradas (se dan varias opciones predeterminadas que coinciden con las categorías de las variables para que el encuestado elija) el mayor grado.

- **Paso 9: El análisis de los datos**

Existen diversas estrategias de análisis de los datos que son complementarias entre sí: cuantitativas y cualitativas. En lo referente a estudios exploratorios o descriptivos las medidas de tendencia central y de dispersión dan una idea del comportamiento de la población analizada. Si lo que se intenta indagar es una correlación o explicación de los fenómenos los diversos coeficientes de asociación son los adecuados. Debemos tener en cuenta además que el análisis puede ser bivariado o multivariado.

Con respecto a las estrategias cualitativas, el análisis comparativo de los datos a partir del cual detectar similitudes y diferencias es un abordaje que permite conocer en profundidad el hecho organizacional desde la perspectiva de los propios actores.

- **Paso 10: La presentación de los resultados**

El diagnóstico culmina con la presentación de los resultados y de las propuestas de resolución de problemas /cambio organizacional. Puesto que como dijimos al inicio, el objetivo final del diagnóstico es la intervención y el cambio organizacional, éste se conforma como un instrumento de comunicación y sirve de base para acciones concretas (Aguilar Idáñez y Andel Egg, 1994: 38).

**Para profundizar en los contenidos de este punto recomendamos:**

Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice-Hall. Capítulo 11.

Aguilar Idáñez M. y Ander-Egg E. (1994) *Diagnostico Social, conceptos y metodología*. Buenos Aires: Lumen. Capítulos 1 y 2.

Fassio A., Pascual L., Suárez F. (2004), *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Macchi. Capítulo 6.

**Actividad 19**

La parte II de la película rumana *La muerte del Sr. Lazarescu* muestra algunos aspectos del servicio de un hospital. En función de las pautas planteadas realice un diagnóstico organizacional de dicho servicio.

### 5.3. La evaluación y el monitoreo organizacional

La **evaluación** es una estrategia para llevar adelante los procesos organizacionales en el marco de una **gerencia social** cuyo objetivo final es el cambio en la calidad de vida de las personas involucradas en los procesos organizacionales.

La propuesta de **evaluación tradicional** era la de evaluaciones externas percibidas por los miembros de las organizaciones como instancias fiscalizadoras que se llevaban a cabo luego de terminados los procesos, en momentos en los que ya no es posible una devolución, y por lo tanto, sin viabilidad de retroalimentación y ajuste de las acciones.

**A partir de los años 70 la evaluación se convirtió en parte de un proceso integral de la gerencia y planificación de programas y organizaciones.**

**Evaluar** significa señalar el valor de una cosa. La evaluación implica una comparación entre un estado dado y un estándar establecido previamente. En la temática de las políticas sociales los criterios a partir de los cuales se elaboran los estándares pertinentes son variados, dando por resultado también una multiplicidad de estándares que provienen de un concepto de valor que se construye desde múltiples perspectivas que representan al público, es decir a la sociedad que la iniciativa pública desea beneficiar. (Mokate, 2003 : 5-6).

La evaluación...

“ (...) reconoce que el plan de acción constituye una hipótesis con respecto a la trayectoria que puede conducir al logro de objetivos. De hecho la evaluación consiste en la prueba empírica de esa hipótesis – una objetivación de que dicho camino está efectivamente mejorando las condiciones de vida que se buscan promover.” (Mokate, 2003 :7).

La **evaluación organizacional** debe plantearse como una **aliada** que promueve el aprendizaje de la propia organización y de sus miembros y fortalece a la conducción organizacional (los gerentes). Sin embargo, en la planificación social de nuestros países pocas veces el proceso de evaluación es tomado en cuenta como parte del desarrollo de un proyecto e incorporado a las actividades de gestión y toma de decisiones.

## MODULO 7: Diagnóstico y Evaluación de las Organizaciones que Trabajan con Adultos Mayores

---

Es decir entonces que el proceso de evaluación se constituye en un proceso de investigación, al igual que el diagnóstico en el que se compara lo planificado con lo que ha ocurrido en la ejecución.

En este sentido la evaluación organizacional es un medio para identificar deficiencias o carencias en los medios utilizados en la organización en función de los objetivos organizacionales planteados, en un contexto que implica distintas fuentes de incertidumbre e interdependencia (Martinez Nogueira, 1999 :9).

El **monitoreo** se ha relacionado con el seguimiento de las actividades internas de la gestión, a fin de chequear que lo que se realiza coincida con lo planificado, a fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de la gestión. Es decir que el monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de las actividades que permitiría su redireccionamiento.

Los **procesos de monitoreo y evaluación son complementarios**, puesto que la evaluación necesita de la información generada en el monitoreo.

Los procesos de monitoreo y evaluación aplicados a las iniciativas sociales tiene cuatro características clave (Mokate, 2003):

1. :El monitoreo y la evaluación son procesos complementarios que se integran para verificar los objetivos organizacionales.
2. El proceso de monitoreo - evaluación es una parte integral del proceso de gestión.
3. El proceso de monitoreo – evaluación puede ser una responsabilidad interna/ externa de la gerencia.
4. El monitoreo y la evaluación acompañan el proceso de gestión.

Los **contenidos básicos** de la evaluación organizacional son (Martinez Nogueira, 1999):

- Establecimiento los alcances de la evaluación en función de las características organizacionales.
- Identificación de las condiciones contextuales de la organización.
- Detección de las racionalidades operantes.
- Reconocimiento de las estrategias desplegadas por la organización.

- Interpretación de las formas de conceptualización de los distintos miembros de la organización.
- Detección del modo en que la organización resuelve sus tensiones.
- Identificación de la coherencia de las respuestas de la organización a los problemas que enfrenta.
- Evaluación de los distintos impactos de las acciones llevadas adelante por la organización en función de los objetivos.

#### **5.4. Perspectivas adoptadas en el proceso de monitoreo – evaluación organizacional**

Se plantean dos perspectivas que aparecen como confrontadas: racionalista e interpretativa.

- Desde la **perspectiva racionalista** la evaluación forma parte de la acción racional en el sentido que, dados ciertos fines y objetivos, es una resultante de a) la consideración exhaustiva de las alternativas; b) el análisis de la capacidad de cada una de ellas para el cumplimiento de los objetivos propuestos y c) y la decisión sobre la alternativa que mejor de cuenta de los criterios previamente establecidos.
- Desde la **perspectiva interpretativa** la evaluación supone una multiplicidad de sentidos de la acción organizacional acordados por una multiplicidad de actores, y apunta a la convergencia de estos múltiples sentidos.

Nuestra mirada es **sintetizadora de ambas perspectivas**, es decir reconoce la naturaleza plural de la visión de los actores organizacionales y la existencia de un conocimiento de la realidad organizacional que tenga validez intersubjetiva (Martinez Nogueira, 1999).

Los fenómenos sociales y sus impactos son de naturaleza cuantitativa y cualitativa, por ende, el proceso de monitoreo- evaluación deberá tener dimensiones cuali y cuantitativas. (Martinez Nogueira, 1999; Mokate, 2003).

En síntesis, el proceso de monitoreo- evaluación organizacional es un estudio de caso que procura identificar los elementos particulares de la situación organizacional. Es decir que a través de la evaluación se intenta una interpretación integral de la realidad organizacional a partir de la identificación de procesos y de su significación para los diversos actores.

Finalmente,

Es fundamental conocer los componentes básicos del diagnóstico y de la evaluación organizacional, puesto que estas herramientas implican no sólo poder llevarlos adelante sino también ser capaces de solicitar a un experto/ consultor externo estas tareas.

Cabe destacar que las propuestas de evaluación y monitoreo son cada vez más flexibles y se plantea en la actualidad una nueva discusión relacionada con la **evaluabilidad** de procesos/ proyectos organizacionales, puesto que puede darse que la instancia de evaluación no fuera considerada en el proyecto original, o sólo como una instancia formal y la búsqueda de datos, la falta de estándares o la dificultad de reconstruir procesos, hacen más pertinente la decisión de no evaluar. (Fassio y Ruty, 2012).

Para profundizar estos temas recomendamos la lectura de:

Martínez Nogueira R. (1999) La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones en Documentos Iniciadores de los foros de Discusión, *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono sur*, Buenos Aires.

Mokate, K. (2003) *Convirtiendo al monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Documentos de trabajo del INDES. Washington D.C.

Fassio, A, y Ruty, M.G.(2012) La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas. En *I Seminario de Investigación Interdisciplinar de IADCOM*. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión Facultad de Ciencias Económicas , UBA . págs. 55-70

## BIBLIOGRAFIA

---

- Aguilar Idañez M. y Ander-Egg E. (1994) *Diagnostico Social, conceptos y metodología*, Buenos Aires: Editorial Lumen. Capítulos 1 y 2.
- Fassio A., Pascual L., Suárez F. (2004), *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Macchi. Capítulo 6.
- Fassio, A, y Ruty, M.G. (2012) La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas . En *I Seminario de Investigación Interdisciplinar de IADCOM*. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión Facultad de Ciencias Económicas , UBA , págs. 55-70
- Krieger M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires:Editorial Prentice-Hall,.Capítulo 11.
- Martínez Nogueira R. (1999) La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones en Documentos Iniciadores de los foros de Discusión, *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono sur*. Buenos Aires: FCE UBA.
- Mokate, K. (2003) *Convirtiendo al monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Documentos de trabajo del INDES. Washington D.C.





FACULTAD DE PSICOLOGIA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA  
.....



Ministerio de  
Desarrollo Social  
**Presidencia de la Nación**

Secretaría Nacional de  
Niñez, Adolescencia y Familia