

# Evoluciones y resistencias en los procesos de cambio institucional: desarrollo de un modelo de análisis e intervención

Andrea Aznar; Diego González Castañón  
Autor referente: itineris@fibertel.com.ar

Fundación Itineris

## Historia editorial

Recibido: 19/07/2011  
Aceptado: 02/05/2012

## RESUMEN

Se presenta un modelo para analizar y guiar el cambio de las prácticas de organizaciones que trabajan con personas con discapacidad intelectual. El modelo propone dos parámetros: el índice de fuerza de los actores institucionales (que registra la intensidad de seis fuerzas resistenciales y seis fuerzas evolutivas, asumidas por los distintos actores de la organización) y el índice de desempeño de la organización (que muestra la calidad institucional a través de diez indicadores, referidos al encuadre institucional, los procesos y los resultados de la organización). Se desarrollaron versiones preliminares de los instrumentos cuali-cuantitativos en función de la experiencia de trabajo con 187 organizaciones latinoamericanas del campo de la discapacidad intelectual. Se analizaron retrospectivamente 28 organizaciones

que recibieron capacitaciones durante uno a dos años. Un 30% de ellas estaba formado por grupos independientes (sin formación de estructura o funcionamiento), un 50%, organizaciones no gubernamentales (con y sin fines de lucro), y un 20%, organismos públicos (incluidas escuelas). La eficacia de las capacitaciones fue medida como la diferencia entre el índice de desempeño organizacional previo y el posterior a la capacitación. Esta diferencia se correlacionó en forma directa con las fuerzas evolutivas y en forma inversa con las fuerzas resistenciales. Los datos obtenidos se ajustaron al modelo teórico propuesto y justifican tanto el refinamiento de las dos herramientas de evaluación como la utilización futura del marco teórico para diseñar capacitaciones y evaluar la eficacia de las mismas.

**Palabras clave:** Discapacidad; Capacitación de personal; Institución; Evaluación.

## ABSTRACT

A model to analyze and guide organizational change in organizations working with persons with intellectual disabilities is presented. The model proposes 2 parameters: an Index of organizational actor's forces (composed by 6 resistance and 6 evolutionary forces, which are assumed by the different actors in the organizations) and an Index of organizational performance (which assesses organization's quality using 10 indicators regarding the theoretical framework, the processes and the outcomes of the organization). Two instruments, with qualitative and quantitative aspects, were developed from the authors' experience working with 187 Latin American organizations in the field of intellectual disability.

28 organizations which received training for one to two years were analyzed retrospectively. 30% were independent groups (without formal structure or operation), 50% non-governmental organizations (profit and non-profit) and 20% public agencies (including schools). The effectiveness of the training courses was measured as the difference between the initial and the final Index of organizational performance. This difference correlated directly with the evolutionary forces and inversely with the resistance forces. Data fitted the proposed theoretical model and justify the refinement of both assessment tools and its future use as a framework for designing training processes and evaluating their effectiveness.

**Keywords:** Disability; Staff training; Organization; Evaluation.

Este modelo de análisis e intervención surge luego de 12 años de realizar actividades de docencia e investigación para organizaciones cuyos usuarios tienen una discapacidad intelectual. Hemos trabajado en 10 países, junto a más de 30 colaboradores docentes, capacitando grupos de actores sociales latinoamericanos comprometidos con la inclusión social. Cuando una organización trabaja en el área de la discapacidad, debe cumplir tres objetivos nodales:

- 1) *el cambio de paradigmas:* dejar de centrarse en el déficit de la persona con discapacidad intelectual para hacer foco en sus capacidades;
- 2) *promover las iniciativas de autogestión:* fortalecer a los actores sociales para lograr sus propias metas, utilizando los recursos locales disponibles;
- 3) *generar o funcionalizar las redes de inclusión comunitarias:* construir y cogestionar la inclusión con actores sociales diversos.

Nuestra metodología ha sido, desde un comienzo, realizar la capacitación institucional por medio de talleres teórico-prácticos para diversos actores sociales (profesionales, trabajadores, familias, personas con discapacidad intelectual), en procesos de 4 meses a 3 años de duración. Los cambios promovidos por la capacitación deberían reflejarse en un cambio correlativo de las prácticas institucionales, desde los servicios centrados en la propia organización hacia las planificaciones centradas en las personas. Cuando las prácticas habituales son cuestionadas y, eventualmente, modificadas, se generan diversos grados de incertidumbre dentro de la organización. Entonces, los actores institucionales deben tolerar la transición “impuesta” por el aprendizaje y la implementación de lo nuevo, hasta que definen el nuevo curso de sus prácticas. Pese a que se padezca y se aprenda a tolerar la incomodidad que produce, lo inesperado es un producto valioso de la innovación, a condición de que sea articulable, que habilite un devenir. Para promover crecimiento y desarrollo en la organización, las novedades deben ser tratadas como flujos a encauzar, no a ordenar (Deleuze, 2006).

Además de facilitar información y herramientas actualizadas, cuando entrenamos a los actores de una organización estamos interviniendo para que surjan propiedades emergentes en la organización, en el sentido de los sistemas complejos (Ibáñez, 2000). Por ejemplo: la autogestión de las personas con discapacidad intelectual o el fortalecimiento sinérgico de los técnicos, los trabajadores y las familias, adquieren una vida propia, que excede la capacidad de gestión piramidal, lógica, controlada, de las organizaciones clásicas. Ambos contagian, entusiasman y convierten en actores a personas que, antes de la capacitación para instalar el dispositivo, cumplían roles estereotipados o pasivos. Lo que sigue es un estudio basado en nuestra experiencia de capacitación con 187 organizaciones.

## Marco Conceptual

### A) Principios, Objetivos y Metodologías en el Campo de la Discapacidad

La Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de la ONU (Naciones Unidas, 2006), la Declaración de Montreal sobre la Discapacidad Intelectual de la OMS/OPS (2004) y la misma Declaración Internacional de los Derechos Humanos (Naciones Unidas, 1948), versan sobre principios que se pretenden universales. Sin embargo, las metas de las instituciones, las estructuras organizativas y financieras y los servicios disponibles son, en la mayor parte del mundo, consonantes con un modelo de discapacidad de comienzos del siglo XX. La *inclusión social plena* de las personas con discapacidad en sus comunidades y su *reconocimiento como ciudadanos iguales* en dignidad y derecho, son las dos metas básicas que deben encarnarse en los servicios institucionales. Una forma posible (y generalizable) de lograrlo es *equiparando sus oportunidades* y promoviendo su *autodeterminación* (Aznar y González Castañón, 2010). La *planificación centrada en la persona* y la *prestación de servicios a través de los apoyos* son los estándares metodológicos que cumplen con estas dos condiciones.

Si bien existen metas universales, objetivos específicos y metodologías probadas para promover la inclusión de las personas con discapacidad, las mismas deben ajustarse al contexto latinoamericano. Nuestra región, comparada con los “países centrales” que impulsaron las declaraciones, posee escasos recursos económicos destinados al “sector discapacidad”. Nuestros sistemas democráticos son más jóvenes (por el efecto de los gobiernos totalitarios recientes) y las estructuras de servicios son diferentes en cada país, (porque reflejan múltiples historias, concepciones, culturas profesionales). Es fútil replicar modelos externos a la organización y al contexto sociocultural específico, por más atractivos y políticamente correctos que sean. El cambio

organizacional se produce articulando componentes universales y regionales. Como capacitadores, sabemos que no hay transmisión efectiva de los contenidos si no hay ajuste dialógico con la realidad local.

## **B) Promover la Praxis**

El cambio hacia un modelo institucional de avanzada tiene que generar *praxis*, entendida como práctica y teoría ensambladas: no solo coherentes entre sí, sino produciéndose mutuamente. Cada agente institucional capacitado debe ser capaz de teorizar y de intervenir de forma legítima y reconocida dentro de la organización. Cuando las organizaciones capacitan a todos sus actores sociales (profesionales, trabajadores, familias, personas con discapacidad intelectual), generan *la sinergia necesaria para sostener los cambios*, expresada en los siguientes cinco efectos: 1) los participantes establecen vías de comunicación multi-direccionales; 2) se construye la habitualidad del diálogo a partir de un lenguaje y un foco de miradas en común; 3) son tenidas en cuenta, respetadas y atendidas las opiniones de todos y cada uno; 4) se alcanzan las metas institucionales con mayor rapidez y de modos que resultan sostenibles; 5) se gestionan tareas multiactorales dentro de la institución.

La producción de estos 5 efectos demuestra que los talleres de capacitación generaron una transformación intrainstitucional, lo cual los diferencia cualitativamente de una serie de charlas clásica o de un curso cuya única pretensión es transmitir información. Luego de cada taller, estimulamos a que cada actor social asuma protagonismo y, desde una posición activa, dialogue con otros (practicando el uso de indicadores clínicos o herramientas de evaluación estandarizadas, reflexionando a través del análisis de películas, discutiendo sobre situaciones problemáticas). Lo producido en esas actividades se revisa en la siguiente ocasión, dialogando con los capacitadores. Si el encuentro con los capacitadores no es seguido de este tipo de

actividades, asumidas de forma autogestionada por la misma organización, la sinergia entre los actores institucionales no se produce.

### **C) Procesos de Cambio Institucional**

Los contenidos de los talleres pueden enseñarse y comprenderse con rapidez, pero la implementación de este conocimiento es un proceso que requiere tiempo, durante el cual las personas tienen que cambiar sus paradigmas, aprender a usar nuevas herramientas y reflexionar sobre su rol institucional. Un año y medio es el tiempo mínimo necesario para poner en marcha y sincronizar el tipo de cambios institucionales que describimos en los apartados precedentes.

En nuestros comienzos, centrábamos nuestro accionar en los profesionales y docentes. Algunos años después, sin planificarlo, comenzaron a concurrir profesionales *junto* con familiares, predominantemente madres y padres, que en ocasiones se veían obligados a traer a sus hijos con discapacidad intelectual por no conseguir quien los cuidara. Estos hijos, al principio, se quedaban fuera del aula. De modo espontáneo y progresivo, los incluimos dentro del proceso de capacitación. Un proceso similar se dio con los voluntarios, los funcionarios públicos y los adolescentes alumnos. Incorporarlos nos produjo distintos grados de incertidumbre y nos permitió modificar nuestro procedimiento estándar en las capacitaciones: inicialmente, convocamos a todos los miembros de una organización (o de una comunidad), posteriormente, podemos hacer foco en uno de ellos. Las familias y las personas con discapacidad intelectual nos desafiaron a adecuar nuestra metodología y nuestra didáctica para que los mismos contenidos de los talleres fueran “aptos para todo público”.

#### D) Capacitación Institucional: Demandas, Compromisos y Resistencias

Cada organización tiene diferentes expectativas e ideas previas sobre la capacitación que demanda. Responder a ellas requiere ensamblar y coordinar los saberes y prácticas previas de la institución, su imaginario, su representación social, sus lazos con la comunidad, sus metas y sus objetivos para la población con la que trabajan. Así, el diseño de cada capacitación es singular y variable. No obstante, hemos identificado tres demandas habituales de capacitación, prototípicas, con sus correspondientes niveles de compromiso y resistencias (Tabla 1). Aunque las combinaciones reales sean múltiples, esta tipología básica nos orientó en el diálogo con las organizaciones.

*Tabla 1*

Tipos de demandas institucionales

Demandas explícitas	Nivel de compromiso	Resistencias esperadas
<b>CRECER</b>		
Mejorar sus estándares de calidad y generar buenas prácticas	Sostenido	Tangenciales respecto del eje del cambio
<b>MOTIVAR</b>		
Generar cambios difusos, intervenir en varios aspectos a la vez	Intermitente	Dificultades para mantener el foco en las intervenciones
<b>INFORMAR</b>		
Actualizar marcos teóricos y prácticos	Escaso	Inercia de prácticas obsoletas

## Método

### A) Muestra

Para nuestro análisis retrospectivo, utilizamos una muestra intencional no probabilística de 28 organizaciones, seleccionadas según dos criterios: 1) contar con información completa, previa y posterior a la capacitación y 2) haber trabajado con la organización en forma sostenida (no en intervenciones puntuales) durante, por lo menos, 6 meses. La figura 2 muestra la composición del grupo analizado. Todas las instituciones recibieron entre 7 y 11 intervenciones, en un período máximo de 2 años.

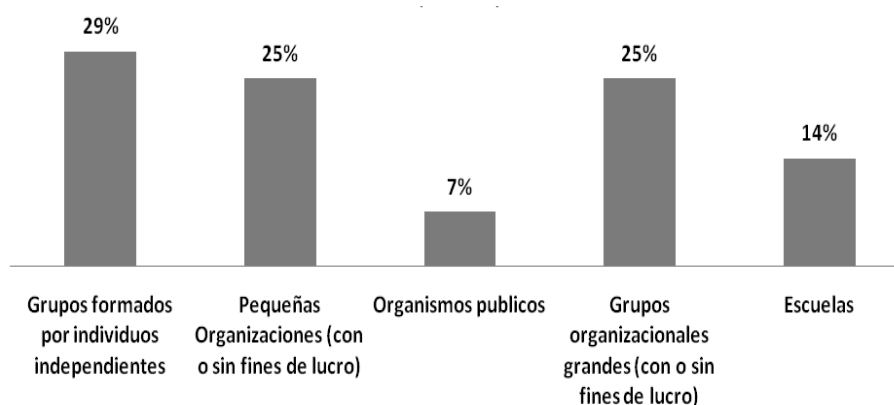


Figura 2. Composición de la muestra: Tipos de organizaciones (n=28)

Los 28 casos estudiados son de organizaciones argentinas pero localizadas en ciudades disímiles y en distintos períodos de tiempo. Las evaluamos, en forma retrospectiva, antes y después del período de capacitación, con el *Índice de fuerzas de los actores institucionales* y el *Índice de desempeño institucional*, cuyos modelos teóricos y estructura describiremos a continuación. Posteriormente, evaluamos el ajuste de los datos empíricos a los modelos teóricos utilizados.



## **B) Instrumentos**

### **1. Índice de Fuerzas de Actores Institucionales**

Reconocemos 2 grupos de fuerzas en los actores institucionales: las que propician el cambio hacia una gestión de avanzada y las que resisten ese cambio y fijan el desempeño institucional a los cánones clásicos. Las fuerzas de resistencia al cambio en los actores son: la verticalidad, la concentración del poder (que conduce al ejercicio del poder desde el exterior de cada actor social), el aislamiento, el personalismo, la pasividad y la dependencia (o falta de iniciativa). Su contrapartida, las fuerzas que promueven el cambio en los actores, son: la horizontalidad, el fortalecimiento (que equivale a la distribución del poder), la reticularidad (el trabajo en red), el trabajo en equipo, la proactividad y la autogestión. Aunque estas fuerzas parezcan simplemente opuestas, por sus nombres, son de naturaleza diferente.

No cualquier dificultad en el proceso de capacitación es una resistencia. La resistencia al cambio se refiere a acciones concretas que los actores institucionales realizan u omiten realizar para que su posición con respecto a los otros y a la dinámica de intercambio se mantenga inalterada. Nuestra experiencia nos muestra que *un proceso de capacitación en los actores institucionales debe incluir algunos períodos de resistencia explícita*. Su aparición es señal de que la transformación de las prácticas es genuina. La adaptación sumisa y aconflictiva, es señal de que la capacitación no se está enraizando adecuadamente como cambio y probablemente quedará “cajoneada” una vez finalizados los encuentros pautados.

El grupo de fuerzas que resisten al cambio mantiene un escenario predecible y seguro para todos los actores (que puede ser percibido como suficientemente bueno), pero que impide la evolución de la organización (la cual puede ser vista como una amenaza). El sexteto de fuerzas que promueve el cambio institucional es más fértil y fecundo cuando se incorpora como meta la plena inclusión social de las personas con

discapacidad intelectual. Esto requiere que se habilite el crecimiento y que se distribuya el protagonismo entre todos los participantes de una institución.

*Tabla 2*

Definiciones operativas del Índice de Fuerzas de los Actores Institucionales

Fuerzas resistenciales	Fuerzas evolutivas
<p><i>Verticalidad</i></p> <p>La organización prioriza los vínculos jerárquicos por sobre los paritarios como puntos clave del funcionamiento. El control es la base de la gestión.</p>	<p><i>Horizontalidad</i></p> <p>La organización alienta y posibilita la gestión de tareas entre pares como parte del trabajo organizacional. El compromiso es la base de la gestión.</p>
<p><i>Concentración del poder</i></p> <p>Unos pocos concentran sobre sí el poder y lo ejercen sobre los demás actores, que perciben sus tareas como encargos no compartibles y ajenos.</p>	<p><i>Fortalecimiento</i></p> <p>Los actores están orgullosos de su potencial y se apropian de sus tareas. Se autorizan para hablar sobre la institución y se sienten copartícipes legítimos de sus acciones.</p>
<p><i>Pasividad</i></p> <p>El actor permanece en su rol, haciendo lo menos posible.</p>	<p><i>Proactividad</i></p> <p>El actor es un motor de cambios institucionales y aporta innovación, creatividad y compromiso.</p>
<p><i>Dependencia</i></p> <p>El actor institucional no está autorizado o no se autoriza a participar y se encolumna detrás de otros con poder de decisión.</p>	<p><i>Autogestión</i></p> <p>Se organizan prácticas colectivas que funcionan coordinadamente e involucran a todos los actores de la organización alineados (desde las personas con discapacidad hasta los directivos).</p>
<p><i>Aislamiento</i></p> <p>Los miembros de la institución se conducen sin conocer las actividades de los otros, ni comunicar las propias.</p>	<p><i>Reticularidad</i></p> <p>Los actores sociales preguntan y brindan información sobre sus prácticas, recíprocamente. Hay articulación y comunicación entre diferentes áreas y prácticas y transversalidad de objetivos y productos.</p>
<p><i>Personalismo</i></p> <p>El trabajo se realiza y mejora por esfuerzos individuales, dependiendo por completo de personas particulares.</p>	<p><i>Trabajo en equipo</i></p> <p>El trabajo se realiza entre actores comprometidos con una meta, con identidad de equipo (que se reúne formalmente con regularidad).</p>

El *Índice de fuerzas de los actores institucionales* se obtiene a partir de entrevistas semi-estructuradas con los profesionales, los familiares, las personas con discapacidad intelectual, los directivos y los trabajadores de una organización. La pareja de entrevistadores acuerda, según su opinión, la frecuencia con la que se presentan las 6 fuerzas resistenciales y las 6 evolutivas, guiándose por las definiciones operativas de la tabla 2 (pudiendo optar entre tres niveles: *casi siempre*, *a veces* y *casi nunca*, a los que se asignó los valores 3, 2 y 1, respectivamente). Cada grupo de fuerzas puede así tener un valor entre 6 y 18; positivo para las fuerzas evolutivas y negativo para las negativas. Según la suma algebraica de ambos valores, las organizaciones tienen una población de actores institucionales con un perfil de fuerzas:

- de avanzada, cuando tienen un índice de fuerzas positivas entre +6 y +12;
- dispersas, cuando tienen un índice de fuerzas entre +6 y -6;
- clásico, cuando tienen un índice de fuerzas entre -6 y -12.

El *Índice de fuerzas de los actores institucionales* resume un diagnóstico inicial y estos puntajes representan un panorama sobre los procesos que cada organización está en condiciones de transitar. Intervenir sobre estas fuerzas organizacionales, anticipada y proactivamente, pasa a ser parte del plan de acción de la capacitación. Utilicemos el modelo de las tablas 1 y 2 en tres situaciones prototípicas:

A) *La organización con un perfil de fuerzas clásico*: equipara la capacitación con hacer circular información actualizada entre sus miembros; el compromiso de éstos se limita a la asistencia a los encuentros; predominan las fuerzas resistenciales, que mantienen un escenario predecible y controlado.

En este caso, se espera que el impacto de la capacitación institucional sea bajo o nulo. Cuando la información no promueve nuevas prácticas, las excusas son variadas: no tener suficientes recursos o no querer perder el control sobre lo que se va a generar, son las más comunes. Las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, no suelen tener una exigencia de resultados: basta con que tengan buenas intenciones, cumplan con los requerimientos edilicios y burocráticos. En estas organizaciones no existe el propósito de mejorar la calidad de los servicios ni la calidad de vida de los concurrentes. Acaparan y piden, incluso bienes intangibles (proyectos, voluntarios, información), en un círculo que se retroalimenta, donde los beneficiarios son carentes y la institución se vivencia como carente (aunque sea ostentosamente rica). Acumulando, estas instituciones mantienen la aplicación del paradigma del déficit (Aznar y González Castañón, 2008). Insistimos: pedir constantemente sin distribuir lo que se recibe o sin producir mejoras en la calidad de vida, es funcionar bajo un mismo régimen de acumulación “objetalizante”, que produce y perpetúa la discapacidad; pueden crecer, pero nunca se desarrollan.

B) *La organización con un perfil de fuerzas disperso*: demanda una capacitación para motivar a sus miembros, pero no los enfoca en un objetivo concreto (un “para qué”). Necesitan de la intervención sostenida de los capacitadores para encontrar un foco que les sea propio y no perderlo. La tentación de la dispersión en muchas tareas simultáneas es muy frecuente en grupos de profesionales innovadores, exitosos en el trabajo individual. Deben comprender que no toda oportunidad debe ser seguida y que los recursos valiosos son aquellos que se articulan con el foco de trabajo. Progresivamente, dejan el paradigma del déficit para incorporar el paradigma de la diferencia

C) *La organización con un perfil de fuerzas de avanzada*: solicita la capacitación explícitamente “para crecer”, en el sentido de desarrollarse y evolucionar. Tiene equipos funcionantes, con metodologías y procedimientos establecidos y busca mejorar la calidad de los servicios que brinda, los cuales pueden ser rentados o no.

Estas organizaciones son las que avanzan, implementan y asumen los cambios ofrecidos por la capacitación. La evolución continúa luego de que ésta finaliza, porque se apropian de los marcos teóricos y las herramientas, los desarrollan y refinan. Buscan tanto la transformación del contexto como la propia.

## 2. Modelo de funcionamiento institucional de avanzada

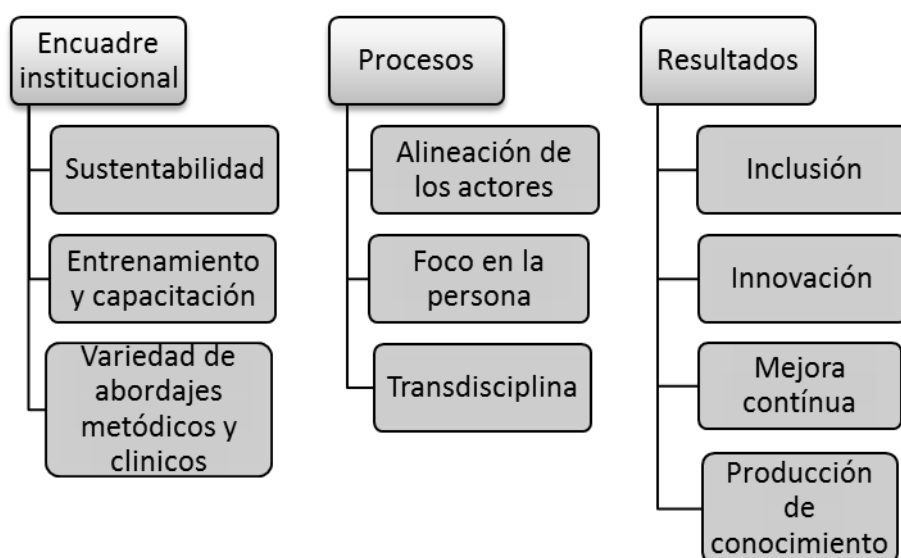


Figura 1. Ejes y componentes del modelo institucional de avanzada

La figura 1 muestra tres ejes del trabajo institucional: el encuadre, los procesos y los resultados, que son, respectivamente, los inputs, throughputs y outputs que menciona Schalock (1995). Junto con ellos, se muestran 10 componentes clave que caracterizan a una organización de avanzada. Los mismos se logran o incorporan en distintos momentos de la evolución de la organización, sin que eso suceda en una secuencia lógicamente ordenada. Según nuestra experiencia, las organizaciones no tienen una

estructura homogénea más que en los papeles y sus distintos componentes no se modifican ordenadamente. En una institución que funciona en forma óptima, cada uno de estos 10 componentes está relacionado con los demás. Éste es el logro final al que aspiramos cuando brindamos una capacitación institucional en discapacidad.

La alineación de los actores y el foco en la persona, requieren un entrenamiento específico y es improbable encontrarlos espontáneamente, dada la amplia vigencia de los viejos paradigmas médicos en las estructuras prestacionales, que las fuerza a ser asistencialistas o benefactoras. La transdisciplina, la mejora continua y la producción de conocimiento requieren un tercer nivel de capacitación y es casi imposible que se produzcan espontáneamente.

Para hablar con propiedad de *Procesos*, deben existir con claridad los otros dos ejes: una organización institucional con resultados tangibles, basados en datos. Lo resaltamos porque la existencia de un edificio, un nombre, clientes y la presencia habitual de técnicos y directivos no son suficientes. En Latinoamérica, en el campo de la discapacidad intelectual, es muy común encontrar organizaciones que ponen el acento en su fachada formal y funcionan durante años sin producir conocimiento basado en datos sobre sí mismas (puro *Encuadre*). Ignoran si sus propósitos se cumplen o no. O, mejor, suponen que no, ya que sus misiones son quiméricas y sustentadas en propósitos, no en cambios progresivos (sin resultados objetivables y, por ende, sin procesos que busque lograrlos).

### **3. Escala de Desempeño Institucional**

Para construir el *Índice de desempeño institucional*, redactamos, en un largo proceso de refinamiento, una lista de indicadores, tres por cada uno de los diez componentes del modelo de funcionamiento institucional de avanzada, para describir el funcionamiento de la organización. Al grupo de indicadores de una institución clásica,

les asignamos un valor numérico 1. Al grupo de indicadores típicos de una institución de avanzada que utiliza todo su potencial, le adscribimos un valor numérico 3. Un tercer grupo de indicadores, que representa el umbral del cambio institucional, recibió un valor 2.

Para describir una organización, se elige el enunciado más cercano al funcionamiento observado en cada una de las 10 áreas. Los valores correspondientes, sumados, permiten obtener un puntaje de desempeño institucional (entre 10 y 30). Los mayores puntajes indican un mejor desempeño institucional, de acuerdo al modelo. La tabla 3 ejemplifica los indicadores del componente de Sustentabilidad.

Tabla 3

*Área de Sustentabilidad del Índice de Desempeño Institucional*

Organización clásica	Umbral de cambio	Organización de avanzada
La organización brinda servicios exclusivamente según los requerimientos y los criterios de los financiadores.	La organización alcanza el punto de equilibrio financiero y toma conciencia de los recursos no financieros (principalmente, su capital social).	La organización tiene recursos compartidos y opciones de financiación de las redes en las que participa. El beneficiario (PDI) es el destino final de los recursos que circulan (tangibles e intangibles) y no un medio de acumulación de capital financiero y/o humano.

Los 10 umbrales de cambio (tabla 4), correspondientes a cada uno de los componentes del modelo (publicados en Schalock y Verdugo, 2012), son puntos estratégicamente fuertes para transformar la organización, pero de por sí son inestables. Dependiendo de la combinación de fuerzas presentes, una institución evolucionará hacia un perfil de organización de avanzada o hacia un perfil de organización clásica. Para una organización con un desempeño clásico, estos umbrales de cambio pueden utilizarse como metas a mediano plazo. Para una

organización que comienza, resumen los puntos claves para funcionar en óptimas condiciones con vistas a alcanzar la inclusión de los beneficiarios. Durante los períodos de resistencia, que mencionamos como parte de un proceso de transformación organizacional genuino, estos diez umbrales orientan a los capacitadores para resolver los conflictos emergentes.

Tabla 4

*Umbrales del cambio organizacional*

Eje	Componente	Umbrales de cambio
Enquadre Institucional	1. Sustentabilidad	La organización alcanza el punto de equilibrio financiero y toma conciencia de los recursos no financieros (principalmente, su capital social).
	2. Entrenamiento y capacitación	La organización busca capacitarse integralmente, a medida de sus necesidades, sus intereses y su contexto.
	3. Variedad de abordajes	Al menos un sector de la organización utiliza el paradigma de la diferencia, la metodología de los apoyos y respeta los principios de calidad de vida, la normalización y la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad
Procesos	4. Transdisciplina	La organización busca y prueba herramientas para organizar sus programas como un producto del trabajo conjunto.
	5. Alineación de los actores	Los beneficiarios y sus familias junto con los trabajadores planifican y proveen apoyos en forma coordinada.
	6. Foco en la persona	Se consulta periódicamente a los beneficiarios y a las familias sobre sus intereses y sobre la calidad de los servicios que se les brinda.
Resultados	7. Inclusión	Algunos servicios de la organización se proveen utilizando recursos comunitarios.
	8. Mejora continua	Todos los actores institucionales se comprometen a un proceso de cambio y entrenamiento a largo plazo (no menor a dos años), facilitado por la organización.
	9. Producción de conocimiento	La organización demuestra resultados y realiza investigaciones exploratorias en un formato simple, en las que participan todos los actores institucionales.
	10. Innovación	Algunos trabajadores proponen realizar su tarea en un modo innovador para la organización, cuestionando las prácticas habituales, con distintos grados de conflicto.



## Resultados

Con respecto al *Índice de Fuerzas de los Actores Institucionales*, un 25% de las organizaciones analizadas mostró un predominio de fuerzas resistenciales (perfil de organización clásico), un 32% evidenció un predominio de fuerzas evolutivas (perfil de organización de avanzada) y el 43% restante, presentó un equilibrio entre ambos grupos (perfil de organización con fuerzas dispersas). Las figuras 3 y 4 muestran el puntaje promedio de cada grupo de fuerzas  $\pm 2$  desvíos estándar. La proporción de fuerzas se mantiene, en todos los casos, cercana a los valores medios de la escala. La variación entre los grupos cubrió todos los rangos posibles. Y muestra interesantes perfiles para los distintos tipos de organización.

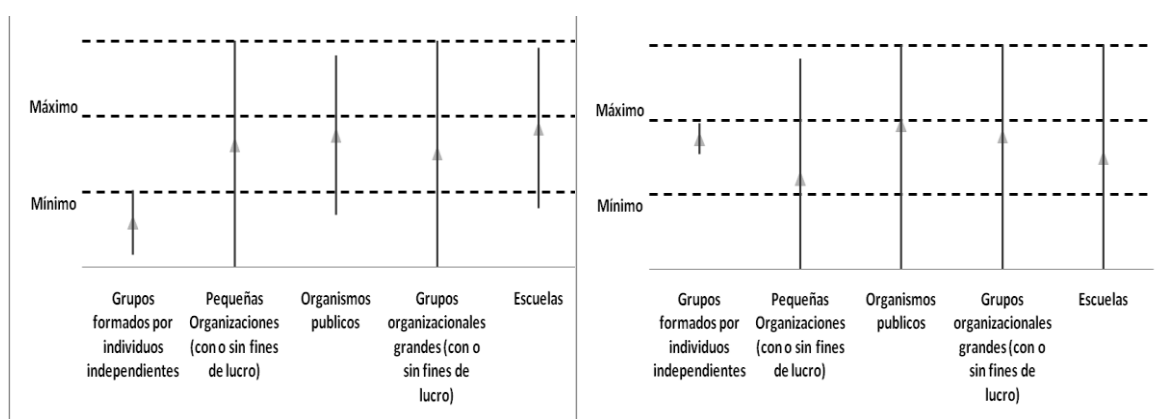


Figura 3. Fuerzas resistenciales

Figura 4. Fuerzas evolutivas

La figura 5 representa el monto de variación del desempeño de las organizaciones en función del número de intervenciones de capacitación realizadas. Aplicando el *Índice de desempeño institucional*, observamos que la evolución fue lineal (aritmética) para las organizaciones con un perfil de fuerzas disperso pero exponencial para las instituciones que presentaban un perfil de fuerzas de avanzada y que realizaban “saltos” de desempeño. Las instituciones dominadas por las fuerzas resistenciales, con perfiles de fuerza clásicos en apariencia siguen estables, pero a largo plazo, se van

deteriorando, y haciéndose más rígidas (su índice de desempeño decreció levemente y la frecuencia de las fuerzas resistenciales, aumentó).

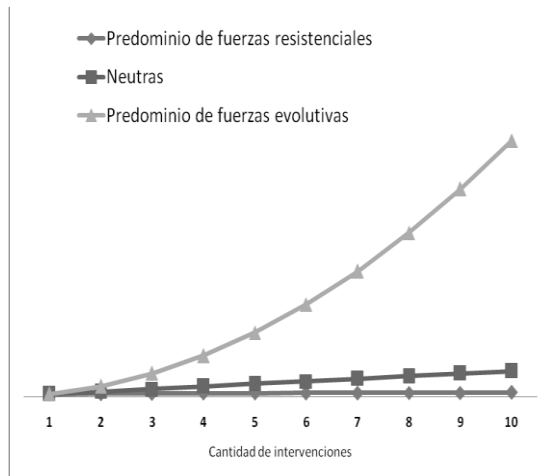


Figura 5. Respuesta teórica de las organizaciones a la capacitación

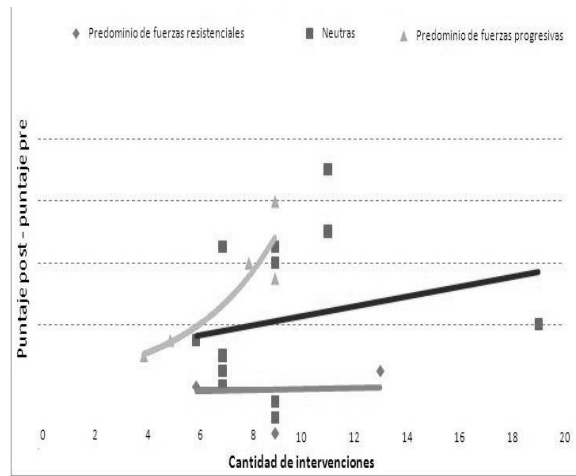


Figura 6. Respuesta empírica de las organizaciones a la capacitación

Las figuras 5 y 6 muestran el tiempo en el eje horizontal, medido en cantidad de intervenciones, y la eficacia de la capacitación en el eje vertical, medida como la diferencia entre los puntajes posteriores y previos a la capacitación del Índice de Desempeño Institucional.

## Discusión

Los dos perfiles, el de fuerzas de los actores institucionales y el de desempeño, podrían ser útiles a la hora de elegir candidatos para financiar o diseñar programas de capacitación acordes con cada uno de los prototipos institucionales.

La estructura del cambio organizacional es compleja y no podemos reducirla a una cadena de causas y efectos. El cambio está constituido por la emergencia de nuevos flujos multi-dimensionales de participación. Pero además de imaginar el cambio, es

necesario que los participantes de la institución se apropien de él, porque una complejidad que sólo los técnicos comprenden, no es transformadora. Cuando la transformación institucional acontece, los distintos actores trabajan en equipo en forma creativa para encontrar cauces adecuados a cada situación. *El cambio es revolucionario en las metas, pero evolucionario en la implementación y en los resultados.* Podemos listar algunas recomendaciones que favorecen la evolución de las organizaciones:

- organizar y convocar a ateneos, publicar artículos de divulgación o científicos;
- organizar un programa de capacitación anual, dentro o fuera de la organización;
- instaurar supervisiones y monitoreos internos y externos;
- organizar prácticas piloto en las que se ponen a prueba nuevas teorías y métodos;
- exponer en foros de trabajadores y publicar los resultados del trabajo.

## Referencias

- Aznar, A. S. y González Castañón, D. (2010). La autodeterminación como eje de evaluación e intervención en la Discapacidad Intelectual. *Vertex*, 21, 90.
- Aznar, A. S. y González Castañón, D. (2008). ¿Son o se hacen? El campo de la discapacidad intelectual, estudiado a través de recorridos múltiples. Buenos Aires: Noveduc.
- Deleuze, G. (2006). Derrames entre el capitalismo y la esquizofrenia. Buenos Aires: Cactus.
- Fundación Itineris. (s/f). Misión. Recuperado de [http:// www.itineris.org.ar](http://www.itineris.org.ar)
- Ibáñez, E. A. (2000). Las teorías del caos, la complejidad y los sistemas. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/disabilities/>
- OPS/OMS. (2004). La Declaración de Montreal sobre la discapacidad intelectual. Recuperado de <http://www.declaracionmontreal.com>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Schalock, Robert L. (1995). Outcome based evaluation. Washington: Springer.
- Schalock, R. L. y Verdugo M.A. (2012). A leadership guide to redefining ID/DD organizations: Eight successful change strategies. Baltimore: Brookes Publishing Co.

## Formato de citación

---

Aznar, A., González Castañón, D. (2012). Evoluciones y resistencias en los procesos de cambio institucional: desarrollo de un modelo de análisis e intervención. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 2 (1), 149 – 169.  
Disponible en [www.http://revista.psico.edu.uy](http://revista.psico.edu.uy)

---