



## **ADINEA: Una experiencia de cambio organizacional**

### **ADINEA: An experience on organizational change**

**Esperanza Durán  
Blanche Shepard  
ADINEA**

U. S. A. Z. T. O. C. O. R. D. E. S. C. A. M. B. I. O. S. O. R. G. A. N. I. Z. A. C. I. O. N. E. S.



#### **ABSTRACT**

Esta ponencia ilustra el proceso de un taller denominado "Elaboración Participativa de un Nuevo Enfoque Organizacional" y de los cambios que se produjeron en la Institución, como consecuencia de este trabajo.

Para dar inicio a este proyecto, se conjugaron 2 circunstancias: la asistencia de dos miembros del personal de ADINEA, la Psicóloga y la Coordinadora del Programa para Padres; a la Mesa de Cambios Organizaciones a cargo de ACORDES, y la necesidad que se vió por parte de la dirección del centro, conjuntamente con estos miembros, de realizarlo.

Se presenta el tipo de metodología que se utilizó en el desarrollo de los Talleres con tres diferentes programas y se presenta el proceso que se llevó en un taller; objetivos, contenidos y observaciones para que los otros tengan un mejor conocimiento sobre el trabajo realizado. Finalmente constan las conclusiones que se refieren a aspectos tanto personales, del grupo y de la Institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

ADINEA es una organización sin fines de lucro, fundada en el año 1976 por padres de familia y personas voluntarias, con el objetivo de brindar educación a niños y jóvenes con discapacidad mental.

La estructura organizativa de ADINEA es la siguiente: La Asociación cuyo máximo organismo es el directorio conformado por el Presidente, representante legal de la Institución, padres de familia, voluntariado y representantes del personal del Centro.

El Centro tiene una directora, consejo técnico, equipo multidisciplinario y su personal docente y administrativo que trabaja con los diferentes programas que tiene la institución: Estimulación Temprana, Escolar, Pre- Talleres y Orientación y Formación a Padres.

Toda organización tiene que ir transformándose, creciendo, renovándose, para actuar de acuerdo con las circunstancias y necesidades que plantea la realidad. Esta transformación se nos vuelve imperiosa debido a la situación socio económica que se vive en el país, que afecta directamente a nuestros destinatarios y al personal.

Miembros de ADINEA tuvieron la oportunidad de integrarse y participar en la "Mesa de Aprendizaje y Cambios Organizacionales" coordinado por Acor-des. Ellas, conjuntamente con la dirección del centro, creyeron necesario revisar y evaluar el trabajo de la Institución. Para esto se implementaron talleres a los que se les dió el nombre de "ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DE UN NUEVO ENFOQUE ORGANIZACIONAL", siendo el objetivo de estos talleres, el involucrar a los actores directos, para que sean ellos los que elaboren la misión, visión y estrategias de cambios, con el propósito que se comprometan, responsabilicen y motiven para llevarlos a cabo.

Luego del proceso que ha durado dos años, se constata que, además de haber logrado los objetivos propuestos, se obtuvo como resultado romper las resistencias presentes en el personal por muchos años, y lograr cambios estructurales en la modalidad de trabajo de los programas. Esto último será explicado a lo largo de esta exposición.

## 2. ANTECEDENTES

En el mes de junio de 1998, se realizó una sesión de trabajo con el personal del Programa de Estimulación Temprana sobre el tema de "Actitudes Profesionales". En ésta se detectó que faltaba coordinación entre los miembros, pues tenían diferente visión sobre el retardo mental, las relaciones con los padres, el trabajo etc. En otras palabras, no existían los mismos conceptos y situaciones de orden personal, dificultaban un buen desempeño en una tarea de conjunto, lo que sirvió de diagnóstico e impulso para planificar los talleres. El objetivo era que el personal que trabaja en el Programa de Estimulación se sintiese actor en el proceso de cambio; que se clarifiquen y concienticen exactamente que hacen, por qué y hacia dónde van.

Es necesario tener presente la historia de esta organización. A partir del año 85 ésta sufrió muchos cambios debido a diferentes causas: crecimiento, fusión, cambio de nombre, cambio de estructuras funcionales y modalidades de trabajo, todos éstos fueron impuestos desde arriba sin un profundo proceso de participación. Como consecuencia se presentó una desestabilización y disgregación del personal. observando conductas de rebeldía, agresión, resistencia, desidia, lo cual afectó a la calidad del servicio.

Con el transcurso del tiempo esta situación se ha ido encauzando y normalizando pero la resistencia seguía latente impidiendo cualquier tipo de cambio, el cual era visto como un gran peligro de desintegración.

Esta resistencia fue muy evidente en la asamblea general de septiembre del 97, cuando una propuesta de una profesional que después será facilitadora de este proceso, fue rechazada sin llegar ni siquiera analizársela.

A pesar de que el personal no tenía conciencia del problema que se vivía en el interior de la institución, la dirección sí lo visualizó. De esta forma buscó realizar Talleres con organizaciones externas a la institución, para mejorar la situación. Por dos años seguidos se desarrollaron Talleres, con casi todo

el personal, excepto el presidente de la asociación, el personal administrativo y el voluntariado. Estos Talleres tenían la duración de tres días, que ayudaron a aclarar y señalar situaciones, Pero después de un mes todo era igual que antes. Un gran problema era que se buscaba un cambio conjunto entre todos, pero desgraciadamente muchos actores importantes no asistían, lo que repercutía en los resultados.

Cuando las dos profesionales plantearon a la directora del centro el realizar Talleres con el personal, la idea fue aceptada y apoyada de forma total desde la dirección. En este proceso se dividió el trabajo de acuerdo a los programas; esta división fue hecha por un sentido práctico de la Institución. Los grupos fueron: Programa de Estimulación Temprana, Programa de Pre-talleres y al Programa Escolar se lo dividió en dos: el grupo de las profesoras que trabajan con los alumnos de mejor rendimiento, y el segundo con los alumnos con mayores dificultades de aprendizaje.

### 3. METODOLOGÍA

Se planteó una metodología de trabajo inicial con el Programa de Estimulación Temprana, que sirvió de base para el trabajo con los otros programas de la institución. Esta metodología se evaluó, analizó, modificó y adaptó de acuerdo a cada grupo, a sus necesidades y particularidades. La misma se constituyó en un marco flexible de trabajo.

Los aspectos generales de esta metodología son:

1. **Taller:** Este programa se realizó con la metodología de Taller para que los participantes sean actores de sus cambios.
2. **Planificación:** Para planificar las reuniones del Taller las facilitadoras establecieron un horario de trabajo con la finalidad de preparar la sesión y el material necesario para la misma y, terminada la reunión se analizaba lo sucedido y se planificaba la próxima sesión. Esta planificación, por tanto, no fue rígida, se realizaron los cambios de acuerdo a las necesidades que emergieron.
3. **Duración:** 10 reuniones.
4. **Tiempo:** Cada sesión tuvo una duración de 1 hora y media a 2 horas.
5. **Facilitadoras:** La Coordinadora del Programa Orientación a Padres y la psicóloga de la institución.

Es necesario explicitar que con anterioridad las facilitadoras se dividían los roles y funciones a desempeñar en la reunión.

La facilitadora encargada, verbalizaba el objetivo del trabajo de ese día, hacía un resumen de la reunión anterior, y al final daba una síntesis de lo que había pasado y las conclusiones a las que los participantes habían llegado.

6. **Participantes:** Maestras de aula, miembros del equipo multidisciplinario y profesores de áreas específicas

7. **Lugar:** El Centro ADINEA.

8. **Procedimientos:**

1er Momento: Resumen de la reunión anterior.

2do Momento: Presentación del tema a tratar y el objetivo del día.

3er Momento: Desarrollo de la sesión; tema, técnica y estrategias.

4to Momento: Conclusión y evaluación del trabajo en grupo por todos los participantes. En esta evaluación las facilitadoras señalaban potencialidades de los participantes, situaciones existentes y conflictos.

#### 4. PROCESO DE UN TALLER DE "ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DE UN NUEVO ENFOQUE ORGANIZACIONAL"

Por cuestiones de tiempo vamos a centrarnos en el Taller realizado con el personal del Programa de Pre - talleres, que fue el grupo que realizó primero los cambios, sirviendo de estímulo para los siguientes.

Es necesario explicar que uno de los objetivos de los Pre- talleres es capacitar al joven para que en el futuro desarrolle una actividad laboral de acuerdo con sus habilidades. Existen cuatro talleres: de manualidades, cocina, agricultura, carpintería. Cada taller tenía su profesor y sus alumnos, encargándose cada maestro de diferentes actividades. Era una modalidad rígida y sujeta a pocos cambios. Se visualizaba en este grupo de trabajo, un ambiente de individualismo y actividades poco coordinadas.

Este taller tuvo una duración de 10 sesiones, a las que se les puede dividir en 3 partes:

- La primera fue la etapa de diagnóstico que corresponde a las tres primeras reuniones.
- La segunda etapa sirvió para unificar criterios de trabajo, correspon-

diendo a la cuarta, quinta y sexta reunión.

- La tercera etapa dejó sentadas las bases para un cambio del programa, durante las últimas sesiones de trabajo.

Los talleres se realizaron por espacio de tres meses, lo que dio oportunidad para que los participantes evaluarán, concretizarán e internalizaran todo el proceso.

Posteriormente a este trabajo grupal, se realizó un seguimiento por parte de una de las facilitadoras. Al cabo de seis meses se involucró en la planificación de la nueva modalidad de trabajo, que consistió en dividir a los alumnos en cuatro grupos diferentes. En cada grupo constaban alumnos con diferentes niveles de habilidades, edad cronológica, problemas de conducta, son los llamados grupos de referencia, quienes están a cargo de una maestra responsable de cada uno de ellos. Luego existen los grupos de trabajo, en los cuales rotan los alumnos pero con cierto nivel de homogeneidad en sus capacidades y habilidades, dándose mayor flexibilidad a las actividades y una mayor interrelación entre los jóvenes.

#### **4.1. Primera reunión**

El objetivo de la primera reunión fue tomar conciencia de la realidad del grupo, a través de la vivencia y reflexión del trabajo en equipo.

El primer paso fue realizar un diagnóstico individual y grupal, para lo cual se pidió que hicieran un dibujo de lo que es para ellos Pre-talleres, y otro ejercicio fue realizar un trabajo creativo entre todos, para lo cual se les dio los siguientes materiales: tijera, goma, papel, cartulina, marcadores o pinturas, trozos de tela, hilo, aguja.

Se concluyó que cada uno trata de dar lo máximo de sí en su trabajo, la mayoría tiene objetivos individuales claros, como grupo no hay objetivos comunes explícitos que dirijan un trabajo de equipo, y falta una mayor coordinación y relación entre los integrantes del Programa.

#### **4.2. Segunda reunión**

El objetivo de esta reunión fue descubrir los modelos mentales que son obstáculos para el trabajo de equipo.

El grupo concluyó cómo las ideas que se tienen de las personas pueden traer problemas, cómo uno actúa de acuerdo a modelos mentales. Cada persona frente a una misma situación o experiencia tiene una visión diferente que está en relación a su historia personal. Y que los modelos mentales, las imágenes y los criterios que se tienen, influyen en el trabajo.

Este grupo de trabajo se desempeñó más en forma individual, reconociendo:

- la dificultad de establecer vínculos entre ellos
- la necesidad de que existan cambios a nivel personal
- cambios de actitud
- necesidad de mayor sinceridad
- cambios a nivel institucional
- cambios a nivel grupal
- ponerse de acuerdo en conceptos y criterios

### **4.3. Tercero reunión**

El objetivo de esta reunión fue aprender a manejar herramientas básicas que ayuden al trabajo en equipo: indagación, persuasión, diálogo, discusión

Se desarrolló los conceptos de indagación, persuasión, diálogo, discusión y se realizaron dos ejercicios para observar como manejaban la comunicación.

El grupo llegó a algunas conclusiones:

- lo difícil que es trabajar en grupo
- la dificultad de preguntar y escuchar al otro
- la dificultad de exponer, de pensar como grupo.
- el reconocimiento que se trabaja en forma aislada
- la falta de contacto
- el no sentirse como parte del programa
- la dificultad de aceptar cómo el otro ve al compañero
- la posición defensiva de algunos miembros.
- y la importancia de las herramientas. persuasión, indagación, diálogo y discusión, para el trabajo en equipo.

#### **4.4. Cuarta reunión**

El objetivo de esta sesión fue reconocer las necesidades que tiene un joven con retardo mental.

Se utilizaron técnicas de sensibilización, empezando con la vida personal de los participantes para luego llegar a los jóvenes con discapacidad mental.

Lo que impresionó fue la confrontación entre la juventud de los miembros del personal con la juventud de los chicos especiales.

- Se analizó lo que se podía hacer por ellos, para que tengan una juventud feliz, encontrando obstáculos tanto en personal como en la Institución.
- No se ven como actores de grandes cambios: esperan que los cambios se den desde arriba, asumiendo una actitud pasiva; se vió que esta actitud pasiva se debe también a la falta de incentivos y valoración que no se recibe de los directivos de la Institución.

#### **4.5. Quinta reunión**

El objetivo fue reconocer la importancia de tener criterios unificados como primer paso para trabajar en equipo.

Se trabajó en la elaboración de una definición conjunta de retardo mental, que a través de un consenso del grupo fue basada en la definición de 1992 de la AAMR.

#### **4.6. Sexta reunión**

El objetivo fue lograr un criterio unificado de lo que es Pre-talleres y sus características para trabajar en forma conjunta.

Se definió lo que es el programa de Pre-talleres. Para llegar a ello se notó que existían diferentes criterios y concepciones de lo que es Pre-talleres.

Se cuestionó lo que se enseña y su secuencia de los diferentes niveles educativos para que los jóvenes vayan preparados de mejor manera para esta etapa.

#### **4.7. Séptima reunión**

Para esta reunión ya se había pasado por 12. primera y segunda etapa correspondientes al diagnóstico del grupo y a la unificación de criterios. Estábamos preparados para entrar en la tercera etapa, el diseño de un cambio organizacional del programa de Pre-talleres donde los miembros de superpersonal serían los actores de este cambio.

El objetivo fue elaborar la Misión en forma conjunta entre los que conforman este Programa.

Primero se trabajó sobre el concepto de misión y sus implicaciones, luego se realizaron diferentes ejercicios hasta lograr elaborar conjuntamente la misión de PRE -TALLERES.

#### **4.8. Octava reunión**

El objetivo fue crear una visión compartida partiendo de la visión personal. Ese día hubo situaciones tensas en la institución que repercutieron en la dinámica de la reunión, y no se cumplió con el objetivo, llegando hasta la Visión personal.

Se cuestionó si estas reuniones producirían cambios desde las autoridades.

Se observó, por lo tanto, resistencias del personal y proyección de la agresión del comienzo, sobre diferentes situaciones y personas, para luego ponerlo sobre las autoridades.

#### **4.9. Novena reunión**

El objetivo fue formular la Visión Compartida del Programa, construir la metáfora.

Se realizaron diferentes ejercicios para lograr estos propósitos como el ejercicio de transformación mental de las cosas.

Se concluyó que existen dificultades de centrarse en la tarea debido a que emergieron en esta reunión situaciones conflictivas personales y con las autoridades, que influyeron directamente en el desarrollo de la sesión.

Hubo resistencia de elaborar una visión en conjunto, debido a que no existe un bienestar dentro del centro. Sienten que es un concepto muy abstracto.

Se escuchó los sentimientos y conflictos con la autoridad y luego se pudo centrar en el trabajo y se elaboró la Visión y metáfora.

Aún no se sienten capaces de realizar cambios por sí mismos.

#### **4.10. Décima reunión**

El objetivo fue lograr que el grupo tenga una perspectiva de trabajo conjunto, asumiendo como suyos la Misión, Visión y valores que regirán el trabajo diario.

Se empezó leyendo la misión, visión y metáfora a la que habían llegado en forma conjunta el grupo y se las expuso para que lo tuvieran siempre presente.

- Se desarrolló el concepto de valores y su relación con la misión y visión. Escogieron los valores que regirán en el grupo y el paso siguiente fue buscar como poner en práctica estos valores, en otras palabras el compromiso.
- ¿Cómo podemos como grupo llevar a la práctica estos valores?

En las distintas instancias:

- \* entre NOSOTROS
- \* con los jóvenes
- \* con los padres
- \* con la institución

Esto sirvió para asumir responsabilidades como un programa dentro de la Institución, integrando lo individual y lo grupal.

Esta fue la última reunión que tuvo como cierre, una lectura tomada del "Tao del Liderazgo" que habla de la importancia del grupo y un ejercicio simbólico de regalos al otro, de acuerdo a sus preferencias y características.

## 5. CONCLUSIONES

Luego de analizar los objetivos y contenidos de las reuniones, podemos concluir lo siguiente:

- Existió una secuencia de contenidos que favoreció la toma de conciencia personal. Cada uno de los participantes se fue involucrando paulatinamente y tomando conciencia de su rol y función como parte de un grupo, sus modelos mentales, su concepción de la situación en que labora. Su criterio frente a las personas con deficiencia mental, cómo percibe el programa, y cómo éste debería ser, hacia dónde se quiere llegar y qué esperamos de nuestros beneficiarios, y, sobre todo, que hacer para que esto se cumpla.
- Visualizaron los conflictos entre los miembros del personal, sean estos de orden interno y/o externos a la Institución.
- Diferente empoderamiento de los distintos miembros en sus actividades dentro del centro.
- Existe conflictos del personal con los directivos de la Institución, muchos de los cuales se debían a la falta de incentivos de diferente tipo hacia el personal.
- Dificultades en la coordinación y comunicación entre los diferentes miembros de los programas existentes en el centro.
- Nivel de frustración en el trabajo con niños y jóvenes con discapacidad, sobre todo de los de nivel bajo, teniendo relación con problemas personales, en muchos casos.
- Falta de definición de funciones y conocimiento de roles de cada uno de los miembros.
- La duración de los talleres (3 meses), dio tiempo para que este proceso tuviera una elaboración productiva y resultados favorables; ya que es conocido que ningún proceso real y efectivo tiene lugar en un tiempo limitado y corto.

Los logros de este trabajo son:

- El cambio que se produjo en la organización del Programa de Pre-talleres, pasando de un sistema rígido a una modalidad de trabajo flexible, en el que los alumnos rotan por los diferentes talleres y cada maestra se especializa en un área determinada. Esta modalidad de rotación se aplicará desde este año lectivo en el Programa Escolar.

- Al señalar las potencialidades, destrezas, y fortalezas de los participantes del taller, se elevó la autoestima de los miembros. Se tuvo una nueva imagen del otro más ajustada a la realidad, y no distorsionada. Esto ayudó a valorizar al compañero, mejorar las relaciones y los niveles de comunicación, que son más directos y abiertos.
- o Existe una mejor coordinación, hay una mayor interrelación para realizar actividades; las personas que conforman los distintos grupos de trabajo, se reúnen semanalmente para hacer un seguimiento de actividades.
- Hay personas que han asumido roles de liderazgo y están asumiendo actividades que antes no las ejecutaban dentro de la Institución.
- Otras personas, en cambio, se dieron cuenta de que éste no era su lugar de trabajo y optaron por salir del Centro.
- En cuanto a las facilitadoras internas, tuvieron la desventaja que fue el no poder trabajar con todos los grupos, por ser parte de ellos. Sin embargo, las ventajas han sido más importantes: se tenía conocimientos de los conflictos latentes que fue una gran ayuda todo este proceso, se pudo dar un seguimiento a cambios importantes que se dieron, etc.
- Se puede inducir que al abrirse a cambios de la organización, se dieron también estímulos al cambio a nivel personal.

Para finalizar, diremos que los cambios pueden ser efectivos, si se los realiza paulatinamente, y con la participación activa y comprometida del personal de las diferentes instancias de una institución, y no insistir en que el cambio provenga de toda la institución.