Vanuales

Las Fases de Desarrollo







Desarrollo Sistémico

N
658.406
M942 Muckenhirn, Rita
Las fases de desarrollo... De la oruga
a la mariposa / Rita Muckenhirn. -- 1a ed. -- Jinotega
-- Jinotega : La Cuculmeca, 2009
48 p.

ISBN : 978-99924-969-6-1

1. CAMBIO ORGANIZACIONAL
2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

© La Cuculmeca
Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
coordinacion@cuculmeca.org
http://www.cuculmeca.org
Jinotega, Nicaragua

Autora: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Ellen Krumstroh, Anna Rose Stobbe y Harlan Oliva

Fotografías: Rita Muckenhirn, Ruth Heise y Archivo de La Cuculmeca

Diseño y diagramación: Aureliano Orozco con colaboración de Sayda Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)

Primera edición: Jinotega, Septiembre 2009

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje por las fases del desarrollo.
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:
* que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
* que siempre citen las fuentes,
* que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Las Fases de Desarrollo

...de la oruga a la mariposa







Quien busca...encuentra aquí

Gracias a... **6**

Te presentamos **8**

¿Qué es desarrollo organizacional? **9**

- Algunas miradas a lo que entendemos por desarrollo organizacional 10
- Un modelo de desarrollo organizacional 13
  - Sistemas micro-sociales 15
  - Sistemas meso-sociales 16
  - Sistemas macro-sociales 18
- Herramienta "Buscando mi polo" 21
- El término "desarrollo" – del crecimiento a la auto renovación 25

De la oruga a la mariposa...las fases de desarrollo **32**

- Fases de desarrollo del ser humano 33
- Fases de desarrollo de equipos de trabajo 36
- Fases de desarrollo de organizaciones 37
  - La fase pionera 38
  - La fase de diferenciación 39
  - La fase de integración 40
  - La fase de asociación 41
- En resumen 42
- Herramienta "Fases de desarrollo de personas, equipos, organizaciones y sociedades" 43
- Y para concluir... 44

Fuentes de sabiduría consultadas **45**

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y/o libros para explicar los conceptos mencionados, profundizar y/o complementar la lectura. Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados y deben de trabajarse a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales y/o con La Cuculmeca.

Gracias a...

Elaborar este pequeño cuaderno, ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí mi reconocimiento, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral y/o económico es posible poner en sus manos este primer intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico y aterrizarlo a nuestro contexto y ámbito de trabajo, de "tropicalizarlo pues".

Nuestras profesoras Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización".

Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Este documento, es una recopilación de conocimientos y experiencias de muchos autores, adaptado, traducido y enriquecido con la práctica en nuestras organizaciones centroamericanas.

Les recomendamos leer la bibliografía consultada, todas fuentes de sabiduría extraordinarias. Estamos seguros de que encontrarán muchas ideas que les darán nuevos empujes en sus propios procesos de desarrollo personal y organizacional.

Las y los participantes del Primer Diplomado que se propusieron tropicalizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica.

Anna Rose Stobbe
Cecilia Falla
Juan Carlos Hernández
Martha Cabrera
Mauricio Figueroa
Reina Isabel Velásquez
Armando Tahuico
Ellen Krumstroh
Juanita Burghis Llama
Martha Juárez
Patricia Iraheta
Walter Schütz
Carlos Sánchez
Fátima Alvarado
Lydia Palacios Chiong
Martha Cecilia Roustan
Patricio Cranshaw



El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno. Especialmente a:

Adriana Altamirano
Antonio García
Bismarck Jarquín
Danelia Jirón
Eva Lilliam Zeledón
Harmhel DallaTorre
Juan Carlos Martínez
Marielos Rivera
Reyna Picado
Xochilt Calles
Amparo Valdivia
Aracely Herrera
Blanca Lacayo
Emir López
Flora López
Jeannine Rivera
Leonor Rodríguez
Marielos Úbeda
Valeria Gutiérrez
Ana Yancy García
Astrid Herrera Obregón
Cristian Zeledón Vílchez
Ernesto Castillo
Karina Gadea
Jeryll Palacios
Lorena Araica
Nereyda González Soto
Verónica García



A los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que aportan técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

Cooperación Austríaca para el Desarrollo
Terre des hommes - Alemania
Terre des hommes - Suiza
Ingeniería sin Fronteras
Solidaridad Socialista

A Iouri con quien además de compartir nuestra vida, nuestros hijos e hija, compartimos también nuestra pasión por los sistemas...familiares y organizacionales.

A Sayda, Amaru y Yuma quienes tuvieron la paciencia y compartieron su tiempo valioso y único para poder difundir estas ideas y experiencias hacia otras personas.

Finalizo con el comienzo de todo lo que soy, mi madre y mi padre, quienes me dieron la vida y me enseñaron a respetar la naturaleza y otros valores que siguen guiando mi camino.

Rita Muckenhirn

Los nahuales, son energías dadas a nosotras y nosotros por los abuelos y las abuelas, cada uno trae una estrella, un destino, que se debe cultivar.
Los nahuales representan energías positivas y negativas que poseemos.
Nuestra responsabilidad es equilibrar dichas energías.
Personalmente creo que un nahual te cuida y vos cuidas al nahual, entonces se entreteje un destino que te hace crecer a vos y a los que te rodean.

Carlos Sánchez

Te presentamos...

Antes de entrarle a las fases del desarrollo, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo. Este cuaderno surge como parte de un esfuerzo de impulsar el enfoque sistémico en las organizaciones de desarrollo centroamericanas. Está orientado a personas que dirigen organizaciones o equipos, que facilitan o asesoran procesos de desarrollo organizacional y quienes por ende asumen cada día nuevos retos al impulsar cambios para una sociedad y personas con una vida mejor.

Este cuaderno es un material de apoyo. Su contenido y sus herramientas deben ajustarse a cada organización, grupo o contexto de trabajo. A nivel de las herramientas hay que aclarar que se presentan diferentes opciones para abordar el tema. Cada facilitador(a) debe seleccionar el ejercicio que más se adecúa a la situación, a las y los participantes o al momento en que se encuentra el grupo con el cual trabaja.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos, cada organización tiene su propio ADN, su cultura muy particular, su propio sistema de creencias y valores, y por ende encontrará su propio camino hacia el cambio deseado. Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:

- El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente. No podemos ver de manera desvinculada al desarrollo personal del desarrollo organizacional. Un punto de partida clave en este sentido es que si las personas están bien, la organización también estará bien.

- Si las organizaciones compartiéramos no sólo nuestros éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de nuestros errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma. Este cuaderno es un pequeño aporte para reflexionar sobre nuestras fases de desarrollo como persona, como equipo y como organización. Vincula reflexiones personales con el (re)conocimiento de nuestra organización. No pretende ser ni un tratado teórico, ni mucho menos un manual completo, porque las experiencias se construyen en el día a día y por ende se van enriqueciendo cada vez más.

De cara a los ejercicios, aquí una aclaraciones prácticas...

¿Qué significan los símbolos?


Herramienta que nos puede servir para trabajar este contenido.


Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.


Cantidad de participantes y/o tipo de trabajo individual, en pareja o grupal


Tiempo requerido.


Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.


Espacio que necesitamos y/u otros requerimientos especiales.

¿Qué es desarrollo organizacional?





Vamos creciendo, cambiando de forma,
nos abordan algunas debilidades
que deben ser corregidas.

No siempre escogemos la mejor solución,
pero a pesar de todo, seguimos adelante.

Paolo Coehlo



Algunas miradas a lo que entendemos por desarrollo organizacional[1]

Mucho se habla de desarrollo organizacional, se escribe una gran cantidad de libros y manuales sobre desarrollo organizacional, se incluye en la formulación de proyectos como componente importante,… ¿pero qué entendemos por desarrollo organizacional?

¿Es igual a crecimiento en personal, en cobertura, en infraestructura?
¿Nos desarrollamos al obtener más financiamiento?
¿Es algo que viene naturalmente o que podemos acelerar?
¿O qué será entonces?

Veamos algunos intentos de definir qué es desarrollo organizacional desde diversas perspectivas y su evolución a lo largo de diferentes momentos históricos. Analicemos cual de estos conceptos nos parece más cercano a nuestro propósito:

Desarrollo organizacional es un instrumento de gerencia.

Se utiliza en el marco de las relaciones de dominio existentes
las cuales bajo condiciones económicas difíciles
más bien se agudizan en vez de suavizarse.

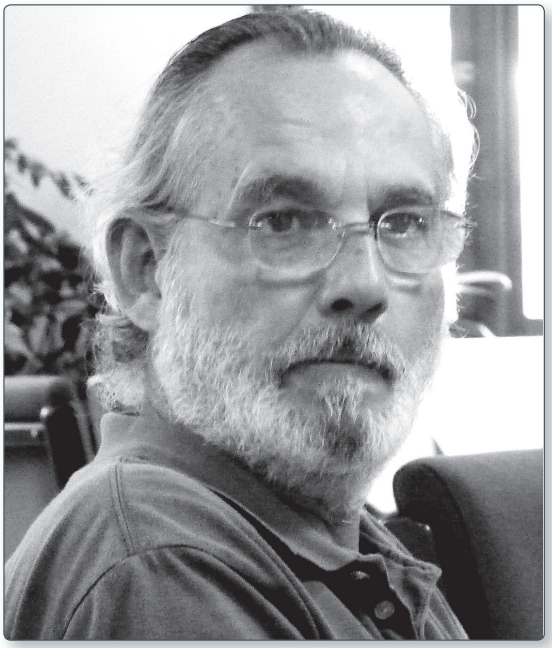
Con ello, el desarrollo organizacional obtiene un carácter de
una técnica de adaptación con base socio-psicológica especialmente sutil.

"Necesitamos que los trabajadores estén más motivados para que trabajen más"



1 Conceptos retomados de Dieter Loboda: Coaching & Moderation.

Algunos críticos de los teóricos de desarrollo organizacional plantean:



"Los enfoques de desarrollo organizacional se ubican en una tradición de las ciencias sociales dominadas por expertos, los cuales mayoritariamente están "alejados del mundo de trabajo" y realmente ya no tienen un compromiso social."

Desarrollo organizacional es una disciplina parcial que está orientada hacia el desarrollo y la aplicación de modelos y métodos que posibilitan una transformación exitosa de organizaciones mediante el cambio social planificado.

"¡Vamos a cambiar!"



Desarrollo organizacional es una estrategia y programa para impulsar la dirección y garantizar el cambio de un sistema y su desarrollo.

Los complejos momentos de aprendizaje que están vinculados a ello deben ser impulsados y acompañados.

Desarrollo organizacional es el esfuerzo de largo plazo de mejorar
procesos de solución de problemas y procesos de renovación.
Esto se da por medio de una efectiva dirección de la cultura organizacional basada en
la colaboración y tomando en cuenta a equipos de trabajo formales, un(a) o varios(as) facilitadores
y mediante modelos adecuados de teoría y práctica.

Vemos que el desarrollo organizacional es dinámico e implica cada día nuevos cambios y retos.

"Entendemos por desarrollo organizacional
un proceso de cambio de la organización y
de las personas que trabajan en ella (stakeholders),
el cual está siendo asumido en forma activa por ellas y
dirigido en forma consciente, y el cual de esa manera
aumenta el potencial de solución de problemas y
la capacidad de auto-renovación de la organización.

En ese proceso, las personas diseñan la organización y
el proceso de cambio en forma auténtica según sus propios valores,
de tal manera, que la organización y el proceso de cambio
pueden responder tanto internamente como hacia el exterior a
las exigencias económicas, sociales, humanas, culturales y técnicas."

Friedrich Glasl

¿...?

¿Ya pensaron cuál sería la definición que más se aproxima a nuestra visión del enfoque sistémico?
Bueno, de hecho un principio clave del enfoque sistémico es que cada día vamos construyendo y
desarrollando los procesos de desarrollo organizacional a partir de nuestra práctica.
Y esto es lo importante y lo interesante...

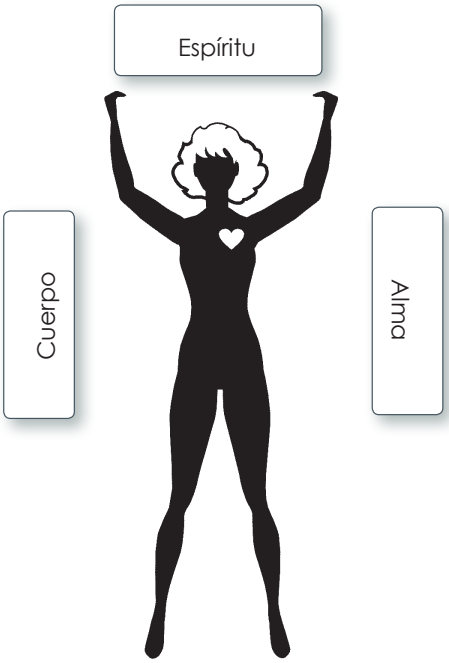


Un modelo de desarrollo organizacional

Hay muchos modelos para explicar y facilitar los procesos de desarrollo organizacional. Aquí presentaremos una manera de verlo...no es ni exclusiva...ni la mejor...ni la biblia. Nos brinda elementos para comprender el desarrollo de las personas, de los equipos y de las organizaciones.

Muchos representantes del desarrollo organizacional basan sus conceptos y métodos en una imagen compleja del ser humano se inspira en:

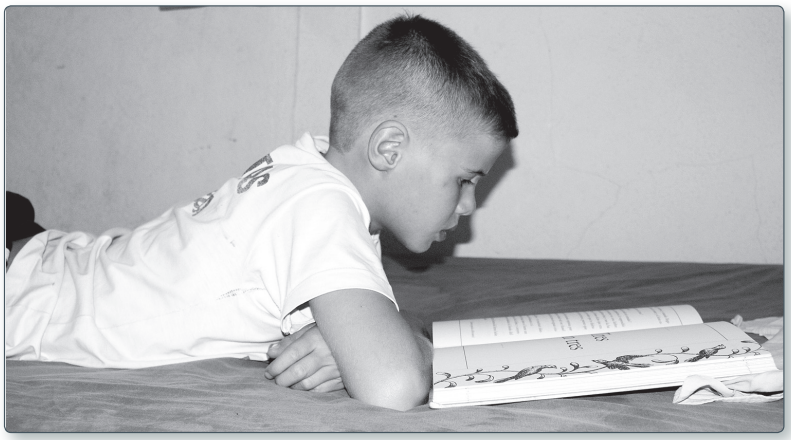
- la psicología humanística,
- la terapia gestalt,
- el análisis transaccional,
- la imagen del ser humano según Rudolf Steiner,
- algunas filosofías - especialmente las orientales -,
- conceptos de la administración de empresas que están enfocados en el desarrollo y la emancipación de las personas.



En la mayoría de estos enfoques se considera al cuerpo, al alma y al espíritu y su interacción muy importante para la comprensión del ser humano.

Esto también explica la diversidad de métodos de los enfoques de desarrollo organizacional que va desde la implementación de instrumentos muy racionales y cuantitativas hasta métodos artísticos y espirituales.

La base de este concepto es la visión del ser humano a partir de una comprensión holística e integral, que considera un desarrollo equilibrado de cuerpo, alma y espíritu.



Espíritu

Cuerpo





Alma

Así las y los seres humanos encontramos por un lado entornos sociales (familia, grupo, organización, sociedad, etc.) que ya fueron creados antes de nosotros(as), por otro lado, recreamos mediante influencia recíproca entornos sociales o incluso creamos entornos sociales nuevos.

Para que las y los individuos puedan desenvolverse y desarrollarse según su trinidad humana, estos entornos deberían de ser creados de tal manera que:

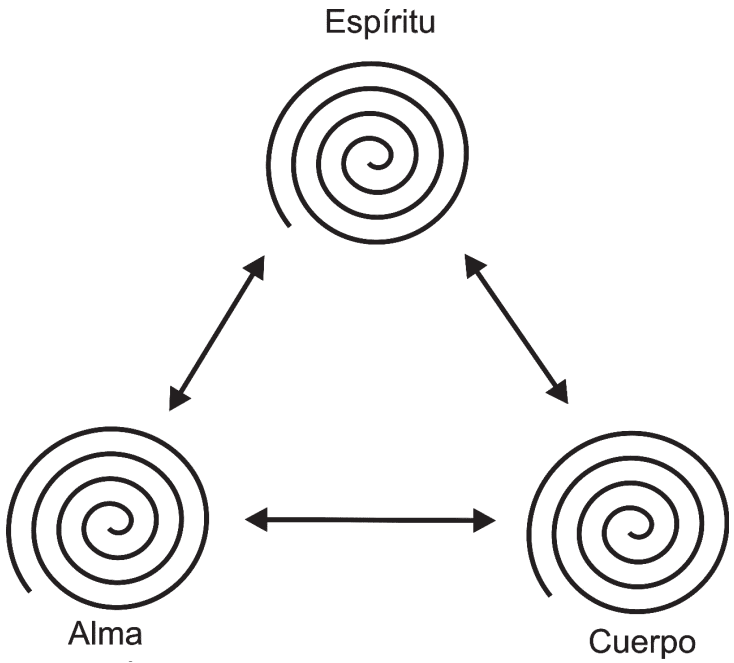
- no perjudiquen lo corporal, sino que sean estimulantes,
- ofrezcan espacio para la creatividad del alma mediante las posibilidades de contacto, la seguridad, el reconocimiento de la dignidad, oportunidades para el desarrollo de talentos e intereses, y que
- creen espacios libres y espacios de responsabilidades para un diseño de su vida según sus propias ideas de valores y metas.

Desarrollo organizacional según nuestra comprensión es un aporte para **la habilitación, la creación de capacidades y el empoderamiento del ser humano**, de convertirse de manera conjunta cada vez más en **creadores(as) del entorno social**.

Esta triada de construcciones sociales puede verse reflejada en diferentes tipos y niveles de sistemas:

- sistemas micro: pequeños grupos, equipos de trabajo
- sistemas meso: unidades organizacionales, organizaciones, instituciones
- sistemas macro: sistemas de sociedades

Sin embargo, la formación de este principio se tiene que encontrar cada vez de nuevo, partiendo de la imagen antigua de espíritu – alma – cuerpo.





Para poder visualizar la conjugación de estos tres elementos, les rcomendamos desarrollar con su equipo u organización la ***Herramienta "Buscando mi polo o triángulo de valores"*** que describimos detalladamente a partir de la página 21 de este cuaderno.

Es muy útil para reflexionar desde cada persona qué elemento predomina... el pensar, el sentir o el actuar y cómo influye este énfasis en la forma de ser del equipo o de la organización y la importancia de la diversidad y complementarieddad para (re)encontrar el equilibrio.

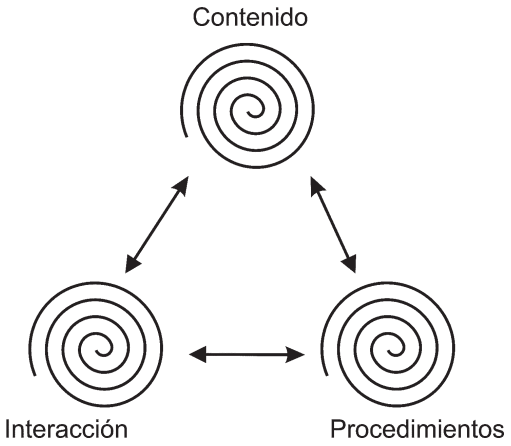
Sistemas micro-sociales:

Esta comprensión holística de grupos y equipos de trabajo se entiende como la conjugación de

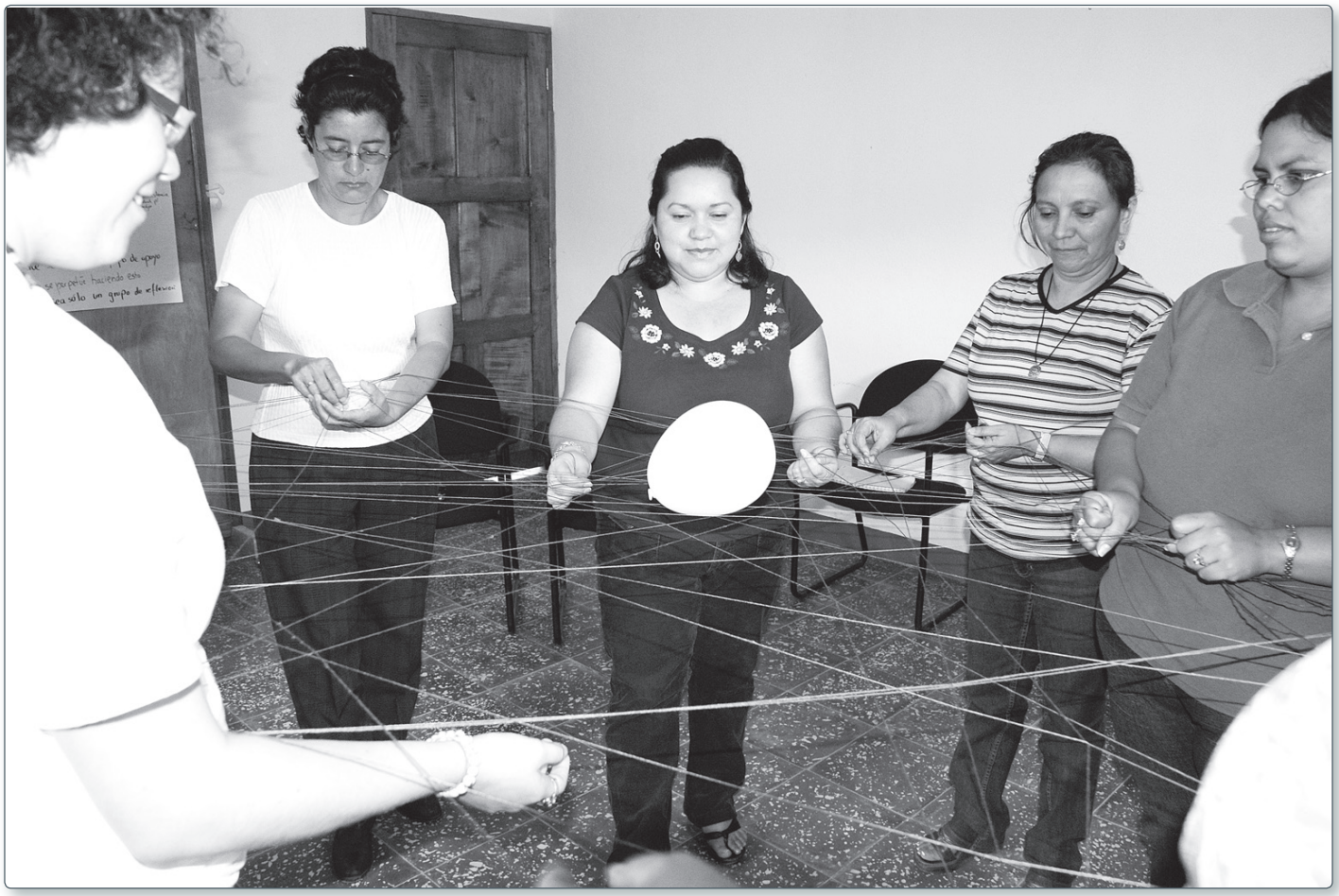
- el ***contenido***:
  objetivo y finalidad del equipo

- la ***interacción***:
  roles y relaciones entre los miembros del grupo

- el ***proceder***:
  actividades, formas de trabajo y métodos
  que se implementan como instrumentos.



La calidad de rendimiento y la calidad de vida de un grupo dependen de que si la conjugación de las tres cualidades han encontrado un estado óptimo.



Sistemas meso – sociales:

Las organizaciones se forman mediante la conjugación de tres sub-sistemas.

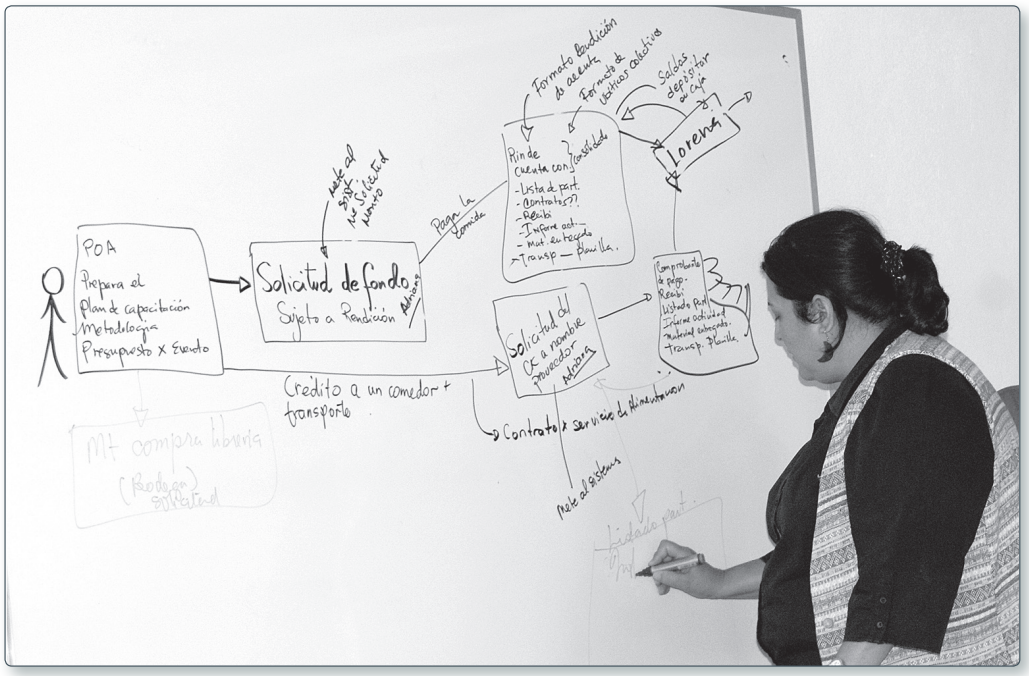
- El **subsistema cultural** incluye como forma de ser espiritual la orientación de sus ideas, sobre todo sus valores, objetivos, normas, estrategias, líneas directrices, programas y reglas de juego no escritas.



- El **subsistema social** – es el alma de una organización – (re)conoce diseños formales e informales de funciones determinadas que desarrollan las personas y que los configuran en una "arquitectura" de la organización. También se crea a nivel de los roles y relaciones, los estilos de dirección y del clima global de una organización.

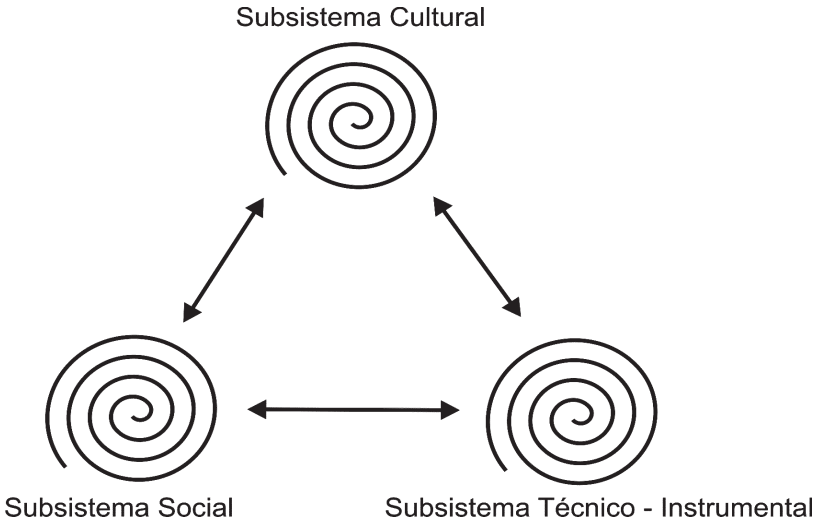


- El **subsistema técnico – instrumenta**l incluye los procesos de trabajo y procesos múltiples (procesos nucleares, procesos de soporte, procesos de gerencia) de una organización y la integralidad de los medios físicos-materiales que se utilizan (edificios, medios de transporte, tecnología, instrumentos, recursos financieros, etc.).



La conjugación de estos tres subsistemas es la que determina la dinámica de múltiples capas de una organización.

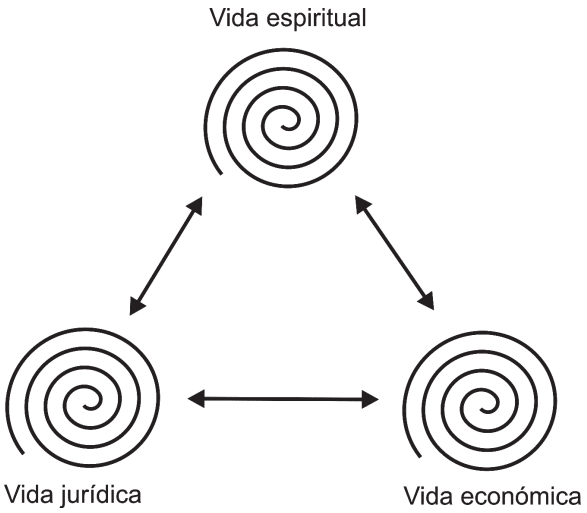
Cada sub-sistema demanda para su comprensión y para su diseño óptimo diferentes entradas hacia el conocimiento como las encontramos en las ciencias espirituales y culturales, las ciencias humanísticas y sociales, las ciencias naturales e ingenieriles.



Sistemas macro – sociales:

La sociedad se debe entender como un organismo integral de

- la vida espiritual,
- la vida jurídica y
- la vida económica.



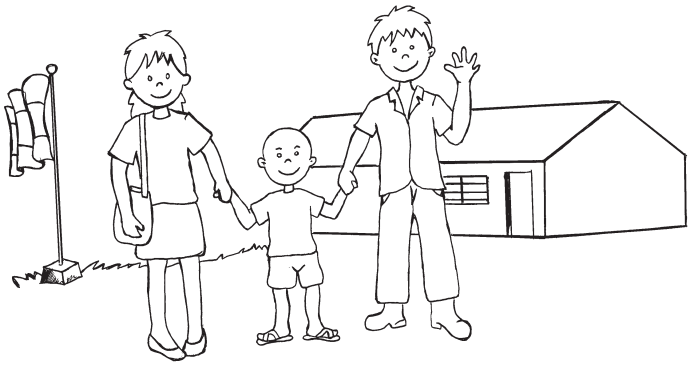
La **vida espiritual** está conformada por múltiples instituciones de la vida religiosa, de la ciencia y del arte, así como de entidades educativas y lugares de ocio, de organizaciones del sistema de salud y sobre todo de instituciones del mundo de los medios (televisión, radio, prensa, editoriales, etc.) mediante los cuales se da una formación de juicios y de opinión pública de ciudadanos y ciudadanas.

Es función de la vida espiritual apoyar a las personas en la búsqueda de si mismos, su autodeterminación y su autodesarrollo, para que puedan participar en la vida social como ciudadanos(as) autónomos y realizar su proyecto de vida.

Además de ello, la vida espiritual es la cultura en muchas expresiones, la fuente de renovaciones de la sociedad que tienen su efecto en la vida política y económica.

Rudolf Steiner indicó que los tres lemas de la Revolución Francesa de 1789, "libertad, igualdad, fraternidad" debían adquirir significado para diferentes ámbitos de la sociedad. Por esto él postula para la vida espiritual el derecho a la libertad, la autonomía y el pluralismo.





La **vida jurídica** es la integralidad de:

- la fuente de derecho (legislación, contrato),
- la justicia (juzgados, árbitros, órganos de mediación) y
- la ejecución de la justicia (gobierno, administración).

La función más importante de la vida jurídica consiste en garantizar un espacio social protegido, en el cual no se actúa según el poder o de manera arbitraria, sino bajo el resguardo de la dignidad de todos los seres humanos, independientemente de su color de piel, su creencia religiosa, la orientación cultural.



Por lo tanto, según Steiner, el principio de la igualdad es el principio supremo para la vida de derecho.

La **vida económica** contiene cualquier producción, comercio y circulación de bienes y servicios, así como el consumo.

Para todo el ámbito económico es por lo tanto importante por un lado la orientación según las necesidades y por otro lado la mirada sobre las capacidades de las personas.



Esto es lo que Steiner quiere decir con el principio de la fraternidad, que debería ser determinante para la vida económica.

Los conceptos particulares del ser humano, del grupo, de la organización o de sistemas macro-sociales no son una selección arbitraria y confusa de modelos interesantes sino son mutuamente compatibles.

En el siguiente esquema se comparan los diferentes ámbitos sociales.

Comparación de los conceptos básicos de sistemas micro, meso y macro

	Ser humano	Grupo	Organización	Sociedad
Espíritu	El Yo, o sea, - el si mismo del ser humano - el si mismo mayor	Orientación hacia el contenido del grupo: - objetivos - aportes técnicos - conocimiento - términos	Subsistema cultural: - objetivos - valores - conceptos - estrategias - programas - esquemas mentales, - etc.	Vida espiritual y cultural: - religión - ciencia - arte - sistema de educación - sistema de salud - medios de comunicación - etc.
Alma	Fuerzas del alma: - percepción - pensamiento - sentimiento - deseo	- Interacción de miembros del grupo, - roles - clima	Subsistema social : - estructura organizacional formal - relaciones informales - dirección - funciones - etc.	Vida jurídica: - legislación, - sistema de justicia - poder ejecutivo - política - administración
Físico, Naturaleza	Lo corporal determinado por leyes de la naturaleza	- Procedimientos - método de trabajo del grupo, - actividades.	Subsistema técnico instrumental : - procesos - técnicas - instrumentos - medios de apoyo	Vida económica: - agricultura - producción - comercio - servicios - consumo - etc.

Tanto los individuos como los diferentes sistemas sociales pueden desarrollarse por fase.

Aquí solamente vamos a presentar un bosquejo muy general para poder visualizar esta conexión.

Buscando mi polo

Concepoto de desarrollo
Valores organizacionales
Trabajo en equipo

9 a 24 personas

60 minutos

Tarjetas con 3 símbolos
Rollo de lana

Espacio suficiente para que los participantes se pueden colocar en los tres polos

¿Qué cambio queremos lograr?

Sirve para trabajar con valores, orientaciones, recursos y visiones.

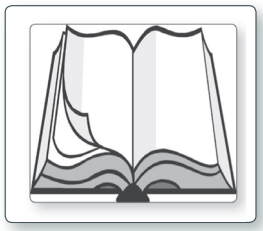
Sirve para transformar creencias (formuladas como frases) y sistemas de creencias.

También puede ser utilizado como una "metaconstelación" para visualizar los recursos o valores básicos que tenemos, su complementariedad y la necesidad de guardar el equilibrio.

¿De qué se trata?

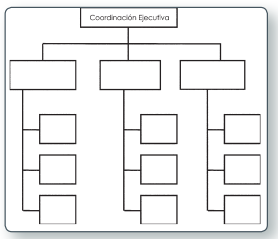
El esquema para la visualización de polaridades de creencias está tomado de la filosofía del yoga al distinguir entre tres tipos de creencias y valores caracterizados por el conocimiento, el amor o el orden.

Realmente se trata de tres fuentes de poder presentes en toda religión o disciplina de sabiduría. Los nombres o conceptos aludidos podrán variar en su formulación según el contexto, pero el esquema puede permanecer fundamentalmente intacto. De este modo, este modelo tiene la versatilidad suficiente para ser utilizado en una gran variedad de situaciones. Así, los diferentes nombres de los tres polos así como sus posibles efectos de interferencia pueden ser:



Polo del saber:
- Comprensión
- Verdad
- Conocimiento
- Visión
- Lógica
- Pensar

Desatención del conocimiento:
- Conflictos entre trabajadores
- Falta de libertad
- Luchas de poder
- Inseguridad
- Problemas de información



Polo del orden:
- Estructura
- Deber
- Ética
- Responsabilidad
- Causas y efectos
- Querer

Desatención del orden:
- Decisiones equivocadas
- Resistencia
- Estructuras que no funcionan
- Problemas de organización



Polo del amor:
- Empatía
- Compasión
- Confianza
- Belleza
- Conexión
- Sentimiento

Desatención de la confianza:
- Pérdida de lealtad
- Desmotivación
- Despidos
- Clima laboral negativo
- Problemas de comunicación

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Cada participante recibe una hoja con el triángulo de valores y se le solicita reflexionar con cual polo se identifica más.

2° Paso: Se colocan los símbolos de cada polo en forma de triángulo en el salón. Se solicita que se ubiquen en el polo con el que más se identifican.



Sentir

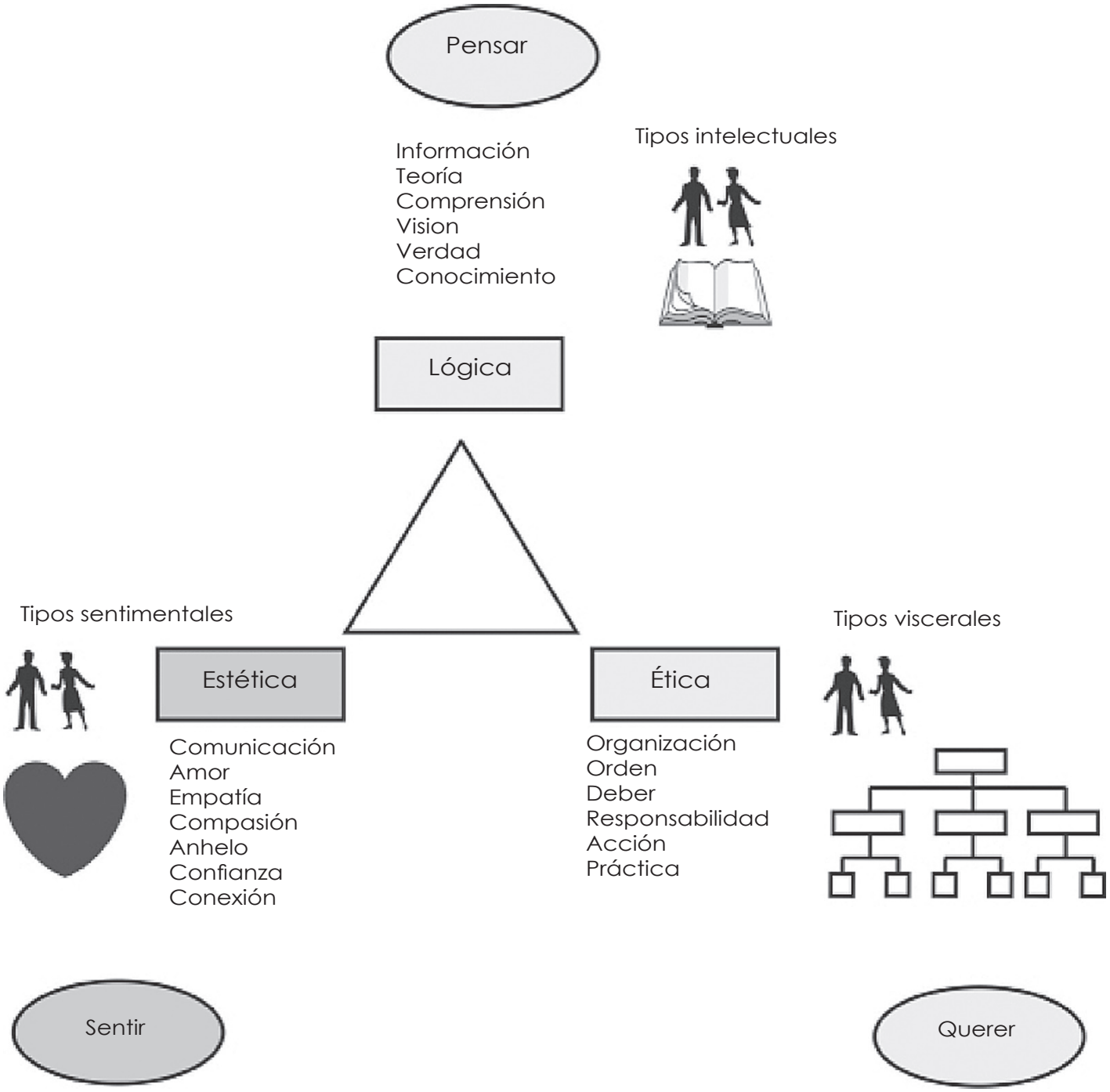


Pensar



Hacer

Triángulo de los valores o polaridades de creencias



3º Paso: Una vez que todos los participantes estén ubicados en el polo de su preferencia, les pedimos que…

a) Visualicen:
- ¿Con quiénes están compartiendo el mismo polo?
- ¿Quiénes están ubicados en los otros polos?
- ¿Qué polo tiene más fuerza?
- ¿Qué polo quedó más débil?
- ¿Cómo está nuestro equilibrio?

b) Reflexionen:
- ¿Qué implicaciones tiene para nuestra organización si el polo "X" está débil?
- ¿Qué implicaciones tiene para nuestra organización si el polo "Y" predomina?

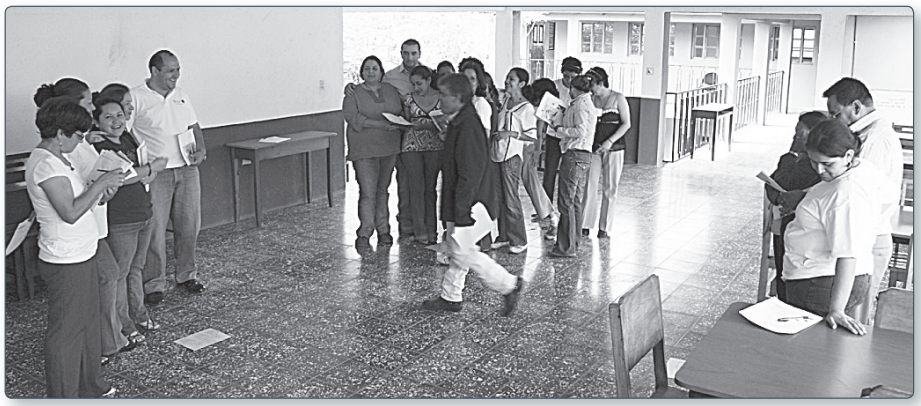
c) De cada polo tiren una pelota a los otros dos para decirles:
- ¿Qué es lo importante del otro polo/valor?
- ¿Para qué nos sirve en nuestra organización este polo/valor?

4º Paso: Les pedimos a todos los participantes que:

a) se imaginen que están balanceándose en el triángulo de los valores que sostiene a la organización y necesitan equilibrarse,

b) se ubiquen con sumo cuidado de manera equilibrada para que nuestra organización no se caiga.

Cuando lo hayan logrado se miran todos de nuevo y se dan un gran aplauso.



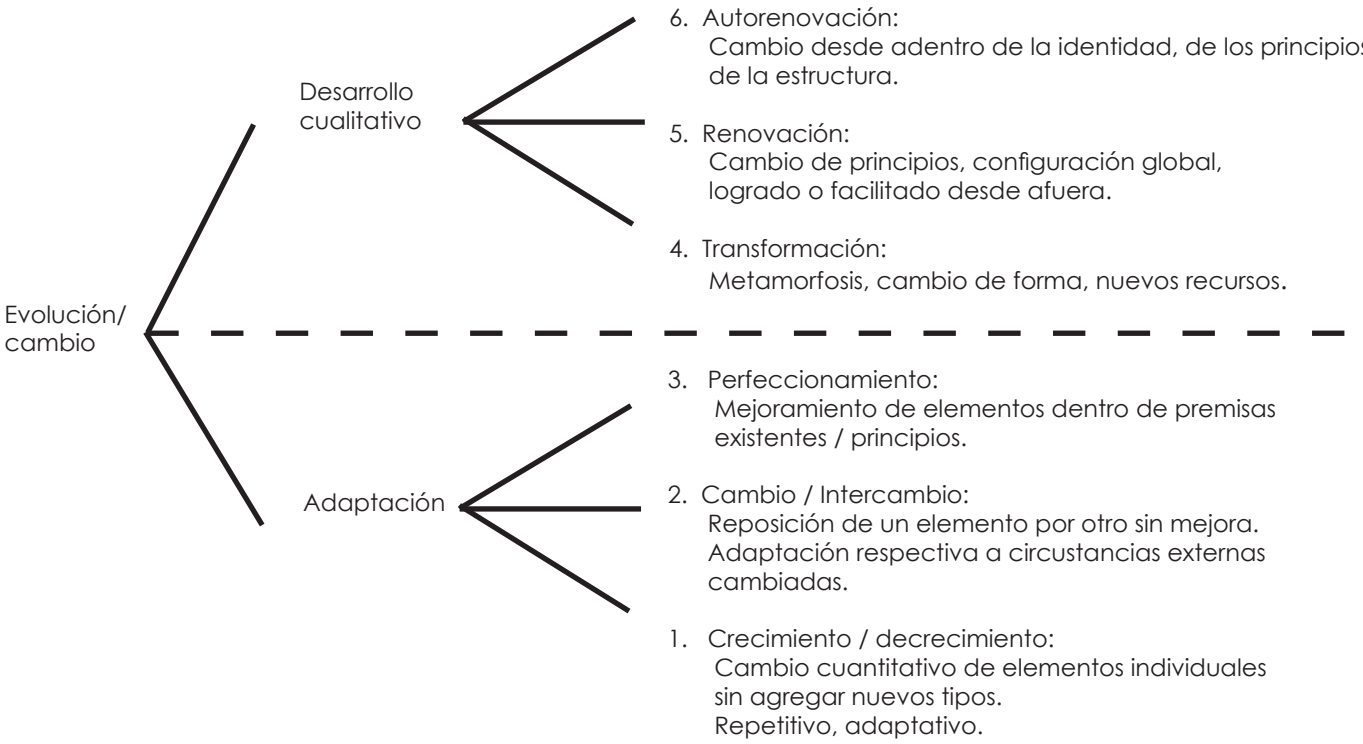


Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio nos ayuda a reflexionar que tanto a nivel individual como a nivel de la organización requerimos de que nuestros tres polos estén equilibrados para tener una vida sana.

El término “desarrollo” – Del crecimiento a la autorenovación[2]

En una organización se pueden dar diferentes tipos de cambios sin que necesariamente estemos hablando de un proceso de desarrollo. Queremos aquí delimitar algunos términos similares del término de desarrollo.



Cambio o evolución es el término general neutral para cualquier tipo de transformación de una organización. Con este término no se expresa **qué** es lo que se cambia, **cómo** cambia y **para qué**. Este término global y abstracto se puede diferenciar en dos categorías.

Cambio implica tanto la ***adaptación*** como el ***desarrollo***.

1. Adaptación:
   Se entiende por adaptación un cambio de elementos individuales o de varios elementos de una organización sin que se cambie cualitativamente su forma o su estructura del todo. Generalmente implica un mejoramiento adaptativo según los requerimientos del caso en un determinado sistema global no cambiante, que en su conjunto se mantiene relativamente estático.

2. Desarrollo:
   Determina los cambios de la organización que suceden bajo cambio simultáneo de la estructura, de los principios de creación, ordenamiento y funciones y sus conexiones.
   Desarrollo entonces incluye un cambio de la configuración estructural.

Ambas categorías, adaptación y desarrollo, se diferencian todavía más en tres sub-términos.

Antes de profundizar en cada término, es importante aclarar que para llegar a la autorenovación hay que pasar por los demás tipos de cambio. Incluso al haber alcanzado el nivel de autorenovación, en algunos momentos o ámbitos, la organización tiene la necesidad de crecer, intercambiar, perfeccionar, transformar y/o renovar lo cual es legítimo.

2 Adaptación de Friedrich Glasl: Professionelle Prozessberatung

Adaptación...

Adaptación puede significar tres cosas:

- crecimiento o decrecimiento
- cambio e intercambio
- perfeccionamiento



Crecimiento o decrecimiento:

Es el cambio cuantitativo, incremento numérico o en volumen, por ejemplo,
- del personal,
- de los ingresos,
- de la cantidad de máquinas,
- de proyectos, etc.

Se puede buscar un asesor para que dé recomendaciones acerca del tipo y del volumen del crecimiento o del decrecimiento para poder desarrollar con los medios existentes el volumen de trabajo.
En el caso del crecimiento solamente se agregan tipos de elementos que ya están presentes en el sistema.

A nivel cualitativo y estructural no hay cambios.
El crecimiento es entonces una suma de elementos y es repetitivo, o sea, más de lo mismo, porque lo existente solamente se repite.



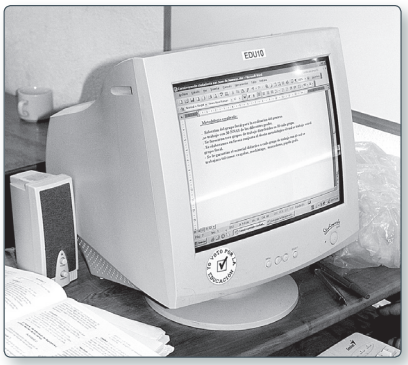


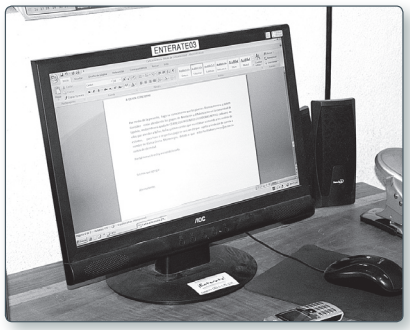
Cambio y/o intercambio:

El sistema y cada uno de sus elementos esenciales se mantienen en su forma y su conexión iguales.

Algunas partes solamente se intercambian por otras partes idénticas o similares.

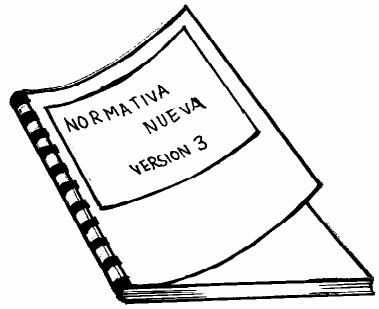
Por ejemplo:





- la reposición de computadoras, plantas telefónicas, motos viejas por nuevas,
- el mantenimiento técnico,
- nuevos formularios con cambios insignificativos que corresponden a nuevas normativas,
- cambio de personal sin consecuencias en cuanto a tipo y contenido del cargo que se está ocupando con una nueva persona,
- cambio hacia nuevos servicios que sirven a los mismos grupos meta y que requieren los mismos procedimientos de trabajo, así que no se debe reorganizar ni aprender algo nuevo.

Perfeccionamiento:



Se refiere al mejoramiento de un sistema existente sin cambio de premisas y principios o de la estructura global del todo.

Se puede, por ejemplo:

- continuar la mecanización actual del proceso de trabajo mediante la estandarización de algunas actividades más y su transferencia a una máquina,
- reponer inconsistencias en una normativa existente o procedimiento mediante normativas que no tengan ningún vacío, etc.

La adaptación perfeccionista siempre se da bajo principios ya existentes.
Se esfuerza por agotar posibilidades nuevas que hasta ahora no habían sido aprovechadas.

A menudo, el trabajo de muchas unidades de staff en una organización, solamente está dedicado a mejoramientos graduales que no ponen en cuestión al sistema en su conjunto.

Desarrollo...

Desarrollo puede ser diferenciado así:

- transformación
- renovación
- auto renovación



Transformación:

Cambio de forma, metamorfosis:
transformación de elementos de una organización entera, durante la cual cambia también
la relación entre los elementos y la estructura general.

Esto a la vez genera resistencias mucho mayores en las personas y los órganos parciales que cualquier tipo de perfeccionamiento.

Una transformación requiere por ende de la "activación" del sistema, tanto en la conciencia como en la voluntad de cambio de los miembros del equipo.

Mediante la formación pueden estimularse nuevas capacidades de los colegas que entonces permiten una dirección y un trabajo en equipo diferente.

Procedimientos formalistas pueden abolirse a favor de una actuación más informal y con responsabilidad propia de las personas implicadas. Áreas pueden ser reestructuradas y delimitadas entre ellas, con lo cual cambia cualitativamente la configuración global y la coordinación.

Transformaciones o remodelaciones de este tipo ya conllevan a cambios más o menos amplios en la estructura de orden del sistema. Valores particulares pueden perder validez, otros pueden agregarse.



Renovación:

> Innovación significa que diferentes principios
> se elaboran nuevamente y destituyen a principios viejos.
>
> Con ello también la estructura general
> se convierte cualitativamente en otra.

Por ejemplo:

- Una institución gubernamental, que hasta ahora estaba concebida según una filosofía organizacional mecanicista como "aparato administrativo" y había sido dirigido en correspondencia a este concepto, se concibe de nuevo y remodela como un sistema totalmente orgánico.

- Modelos de dirección formal, burocrática y autoritaria son reemplazados por modelos de dirección cooperativa.

- Además de ello, se llega a tener nuevas directrices de dirección y de conducta, entre otros.

Una renovación puede ser preparada e impulsada por algunos pocos expertos internos o externos y de manera reducida se puede posibilitar también la participación de las y los afectados.

Formas, elementos esenciales, principios de la estructura general pueden cambiar durante la renovación, pero el sistema que se debe cambiar se encuentra en relación a ello en una relación pasiva: está siendo reestructurado, no se reestructura o recrea por si mismo.



El equipo de sinergias... *un modelo de dirección colegiada...temporal e innovador.*

Autorenovación:

La autorenovación es el reto al que aspiramos llegar.

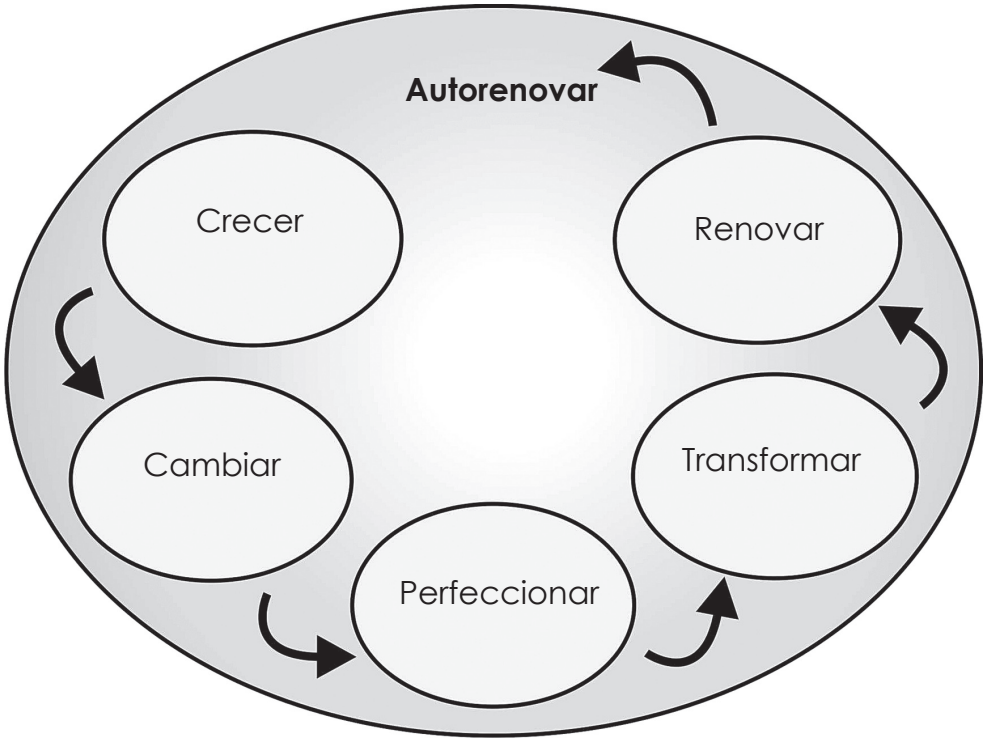
La organización no solamente cambia en sus formas externas, sino sucede un cambio

- de valores y principios,
- de la estructura general,
- de la identidad del sistema desde adentro.

Los miembros de la organización ejecutan este cambio por si mismos porque han llegado a otro nivel de conciencia de su situación global, de los principios de la organización, de su sentido y finalidad.

Esta auto renovación reúne entonces los cinco tipos de cambio arriba expuestos.

Cuando una vez se haya constituido un nuevo principio de organización, entonces pueden ser transformados o recreados, adaptados, ampliados o repuestos los procedimientos ya existentes, estructuras, descripciones de tareas, medios de coordinación, formas de dirección etc.



Entonces, ¿qué entendemos por desarrollo?

El desarrollo de un organismo social significa por lo tanto, que no solamente se da un cambio exterior (crecimiento, complemento, etc.) sino que con los cambios a la vez se elabora un nuevo concepto de diseño y de orden.

Este concepto nuevo es entonces determinante para la organización en sus expresiones formales e informales.

Esto es el caso cuando, por ejemplo, en un programa o área se trabaja de acuerdo a una nueva comprensión de prestación de servicios a los grupos meta. Esto tiene su impacto en la prestación de servicios de la organización en su conjunto y conlleva a otro nivel de auto comprensión e imagen de la institución.

O cuando la elaboración e implementación de programas políticos se da por principio con la participación de las y los afectados (ciudadanas y ciudadanos, funcionarios, políticos) y por ende conlleva a otro entendimiento de su rol de parte de aquellas personas que trabajan de manera conjunta en estos programas.



Las y los ciudadanos no serán administrados(as) - como si fueran objetos – sino moldean su situación social como sujetos auto responsables y son apoyados en este proceso.



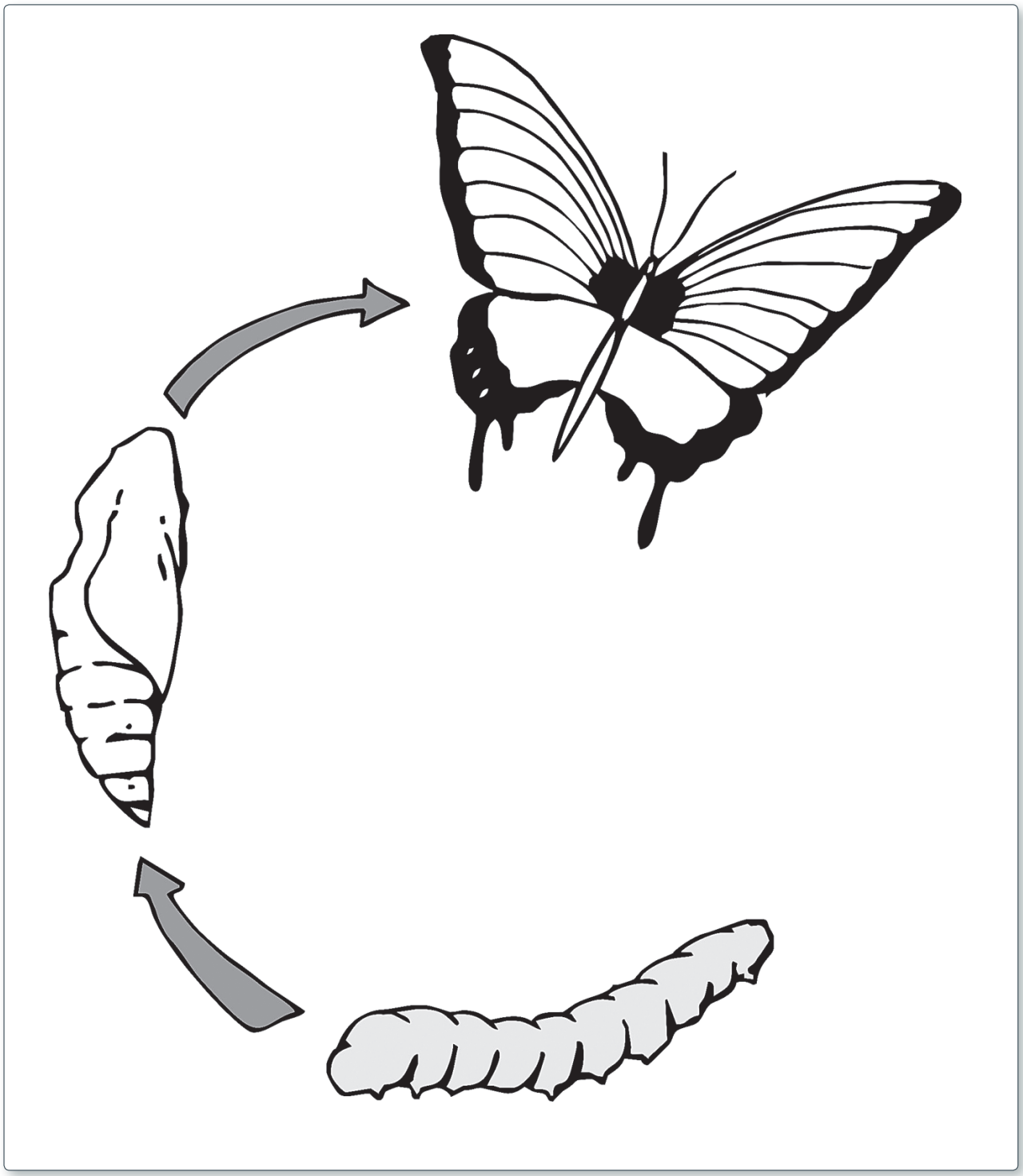
En otras palabras regresando al ámbito organizacional:

El cambio de algunos componentes organizativos sin cambio cualitativo de la filosofía de la organización no necesariamente implicará un cambio más sostenible.

Y en relación al ser humano adulto:

El cambio de comportamiento sin reflexión del individuo sobre su propia situación, sobre su interpretación, su filosofía, su posición y actitud interna, etc., sin su cambio activo mediante el individuo mismo, no es desarrollo.

De la oruga a la mariposa... las fases de desarrollo



Fases de desarrollo de un ser humano

La imagen humana del trinomio cuerpo - alma - espíritu está basada en muchas teorías sobre el desarrollo del ser humano. En el transcurso de la vida cambia el énfasis en cuerpo, alma y espíritu. La mayoría de los modelos se basan en ciclos de 7 años como podemos ver en el gráfico adjunto de manera resumida. Los pasos de desarrollo siempre atraviesan altos y bajos, crisis y despliegues.

En la vejez generalmente se puede visualizar bien a qué objetivos fue dedicada la vida.
El trabajo biográfico dirigido y sistemático puede conllevar al reconocimiento de temas y retos durante el revivir de crisis y épocas. Aunque este hábito de reflexionar y escribir sobre nuestras vivencias es muy útil en cada etapa de nuestra vida, porque nos ayuda a tomar conciencia, a valorar y aprovechar mucho más los recursos propios de cada fase.

El reconocimiento de las diferentes fases de vida de una persona no solamente es importante para el desarrollo personal. También es importante a lo interno de nuestras organizaciones reconocer la riqueza que surge de la diversidad generacional. Y en vez de hablar de relevo generacional en el sentido "te quito porque ya sos viejo(a)" o "qué sabés vos si aún no has vivido nada", podríamos pensar en modalidades que aprovechen la complementariedad de las fortalezas de cada etapa de vida.

Las nuevas ideas y energía de la gente joven junto a la experiencia y sabiduría de las personas adultas nos da una fortaleza increíble. Podemos pensar en nuevas formas de relevo dando lugar en la organización a cada quien según su fase de desarrollo para aportar al desarrollo de una organización sana.



Fases de desarrollo de una persona

0	21	42	63
Niñez / Juventud	Vida adulta	Madurez	Vejez
Aprender Recepcionar Desplegarse Crecer dentro del mundo Dependiente	Luchar Ser activo(a) Experimentar Cuestionar y enfrentar al mundo Independiente	Volverse sabio(a) Crear Fomentar Hacer efecto en el mundo Responsable	Ser sabio(a) Profundizar Interiorizar Liberarse de las ataduras del mundo Posibilitar responsabilidad
...y a la vez cada vez más responsable en relación a:			
Su propia vida	Su propia vida	Contextos sociales	Próxima generación
Fase receptiva	Fase activa	Fase social	Fase espiritual






La conjugación de nuestras tres dimensiones - cuerpo, alma y espíritu - una y otra vez escribe nuevas sinfonías de la vida que son siempre diferentes e individualmente únicas.

Podemos profundizar en las fases de desarrollo al trabajar con algunas herramientas del ***Cuaderno "Visión personal...soy lo que sueño ser"*** de esta misma serie.

A cada edad de un ser humano,
los dioses le dan sus propias inquietudes.

Adaptación de la Quinta Montaña de Paolo Coelho

Fases de desarrollo de equipos de trabajo

Pequeños grupos y equipos se desarrollan desde sus inicios, desde la formación del grupo, atravesando crisis y conflictos hacia alcanzar la madurez plena.

A continuación se presenta el modelo de las cuatro fases del desarrollo de grupos con sus crisis inherentes en las cuales se muestra el conjugar de contenido, interacción y proceder.

			
1a: Forming Buscar contactos, tantear, probar. ¿Qué valgo yo aquí? Orientación basada en símbolos y normas externos.	**2. Norming** El grupo se da reglas en relación a éxito, decisión, sanciones. Se determinan racional-mente ideas directrices, valores directrices. "Dualidad de liderazgo" para cuido de clima y autoridad de expertos. Tensión entre tendencias racionales y emocionales.	**3. Performing** Romper determinaciones de roles y estilos. Deconstruir clichés. Desarrollar ideas, potenciales y el nivel intencional para el rendimiento y el alcance de los resultados propuestos. Sociedad de aprendizaje. Desarrollador(a).	**4. Reforming** El grupo domina la autorenovación. Objetivos, valores, roles, estructuras, procedi-mientos se construyen de manera situacional. Grupos pueden anudar y disolver nuevas relaciones externas. Grupos pueden constituirse y disolverse de manera rápida y efectiva. Son creativos en la construcción de nuevas constelaciones.
1 b: Storming Probar combinaciones de roles. Formación de sub-grupos. Pelea por el liderazgo.			

Un análisis más preciso de las cualidades esenciales de las cuatro fases de desarrollo de un equipo muestra que en sus características básicas son idénticas con las cuatro fases de desarrollo de una organización.



Retomaremos este modelo cuando profundicemos sobre el trabajo en equipo.

Es muy útil para comprender, prevenir y gestionar conflictos que se dan al pasar de una etapa a otra y tomar conciencia de que un equipo necesita su tiempo y su propio ritmo para poder desarrollar todo su potencial y estar en capaciad de alcanzar los objetivos previstos.

Esto muchas veces entra en tensión con la dinámica de ejecución de proyectos que vivimos en nuestras organizaciones y debemos considerarlo a la hora de planificar, porque también hay que asignarle el tiempo requerido para estas fases de desarrollo sobre todo cuando los equipos se constituyen o reorganizan a partir del arranque de un nuevo proyecto.

Fases de desarrollo de organizaciones

Una organización pasa después de su fundación por diferentes fases de crecimiento y de madurez, así como una persona después de nacer vive la niñez, la juventud, la vida adulta y la maduración.

Una organización encuentra en cada fase de desarrollo las formas adecuadas de la organización y la dirección y se arregla diferente con su entorno. En cada fase la organización se comporta diferente con sus grupos meta, sus proveedores, sus colegas y sus directivos, en relación a la planificación y la organización, etc. Cada fase encuentra respuestas típicas para los retos y los problemas, sin embargo, provoca a la par efectos colaterales los cuales posteriormente se convierten en las tareas esenciales de la siguiente fase.

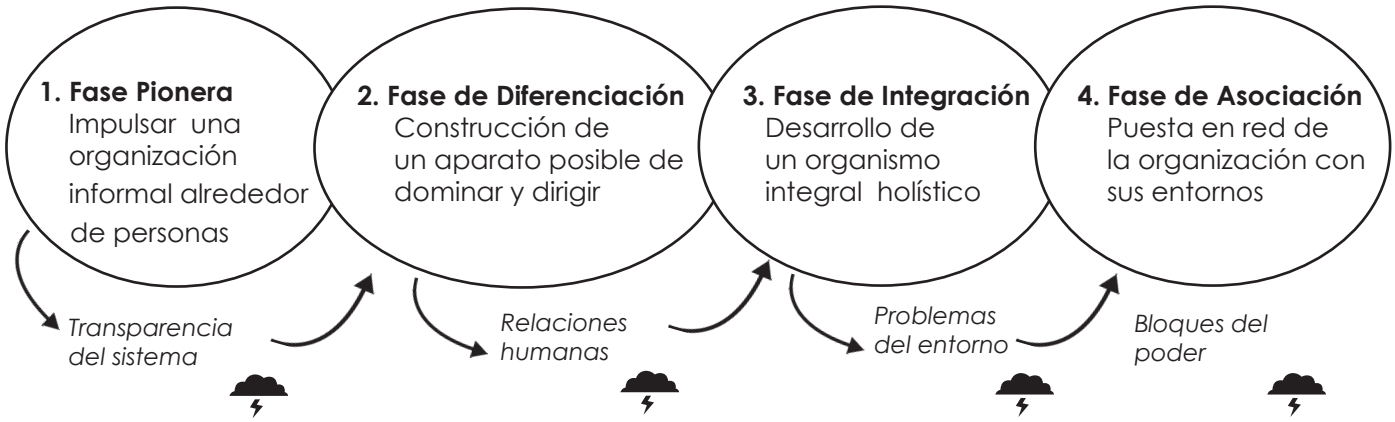
Y algo muy importante a tomar en cuenta: al igual como las personas no podemos saltarnos la adolescencia para llegar a ser adulto(a) de una sola vez y obviar esta etapa de vida que sentimos quizás un poco incómoda, tampoco las organizaciones se pueden saltar una fase de desarrollo.
Cada fase tiene su lógica y su razón de ser.

Además de ello:

- cada miembro de nuestra organización se encuentra en su propia fase de desarrollo,
- al igual los equipos que se forman para desarrollar un proyecto o una tarea especial viven sus etapas, incluso generalmente tenemos que coordinar varios equipos de manera paralela que se encuentran en distintas fases de trabajo,
- en cada fase vivimos y combinamos los diferentes niveles de cambio...desde el crecimiento hasta la auto-renovación.

Toda esta combinación de sub-sistemas en diversas fases y niveles de desarrollo, es lo que hace la vida de las organizaciones compleja y sobre todo interesante. Cada día encontraremos retos nuevos...

En la siguiente gráfica, se visibilizan las características más importantes de cada fase.



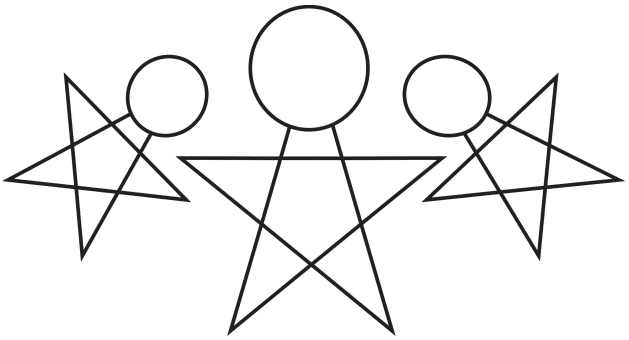
Las **crisis** muchas veces son una señal que la organización necesita avanzar hacia otra fase, que requiere de cambios en su modelo de liderazgo, en sus estructuras, en la gestión de personal...

La fase pionera

La organización se percibe como

⌘ una comunidad conspiradora de acción,

⌘ una gran familia.



- Toda la organización lleva el sello de sus personalidades pioneras.
  Las personas fundadoras de la organización le imprimen su sello personal al estilo de trabajo, al funcionamiento de la organización, a la forma de comunicarse.
  Esta fase tiene una fuerte influencia en la construcción de la cultura organizacional.

- Todo está construido alrededor de personas y de su funcionamiento personal.

- Las personalidades pioneras tienen una "visión" y viven para ella.
  Esto implica que muchas veces no hay límites entre la vida personal y la vida organizacional.
  A veces casi se vive en y para la organización y funden los espacios personales con el ámbito de la organización.

- Los demás directivos y también los miembros del equipo se identifican con estas personas ejemplares y se esfuerzan por actuar "conforme su espíritu, sus ideales, su mística".

- Son típicos los contactos espontáneos, intensivos y directos casi "familiares" tanto hacia los grupos meta como hacia los propios empleados(as).

- Todos conocen más o menos las diversas necesidades de los grupos meta.
  Por principio, se busca cumplir con sus demandas especiales y hay fidelidad con los grupos.
  Algo muy común es que de esta fase inicial muchas veces surgen relaciones paternalistas o maternalistas con algunos grupos meta que se pueden convertir en "los mimados" de la organización.

- El liderazgo es carismático – autocrático, o sea, hay una conducción muy directiva, pero totalmente aceptada por los miembros de la organización.

- Casi no se planifica, sino sobre todo se improvisa.
  Por esta razón la organización pionera es muy flexible y eficiente.

Crisis…

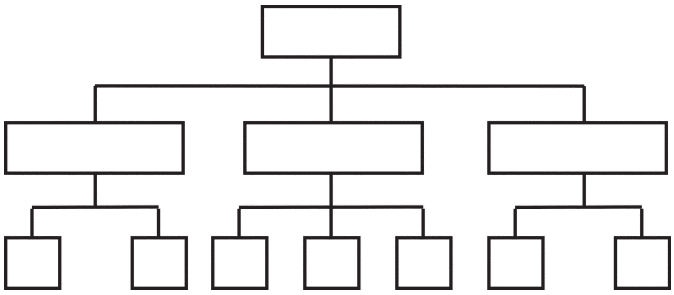
En la fase pionera sobre madura se pueden dar una diversidad de problemas: peleas de poder, arbitrariedad, caos, poca claridad, colegas dependientes sin autonomía e iniciativa propia.

Esta es la señal de que la organización necesita pasar a la siguiente fase e implica procesos de desarrollo organizacional para contribuir a una transición sana.

La fase de diferenciación

La organización se percibe como

- ⌘ construcción racional
- ⌘ aparato



- La organización se esfuerza por
  - transparencia,
  - sistematicidad,
  - lógica y
  - direccionabilidad.

- Por ende la organización se construye según los principios principales de la enseñanza organizacional tecno-estructural. En esa fase predominan:
  - la estandarización,
  - la especialización y coordinación,
  - la mecanización y automatización,
  - la formalización, etc.

  Estos principios hacen de la organización un aparato que debe de funcionar bien engrasado.

- De acuerdo a estos principios, se analiza el mercado y se llega a la limpieza o depuración de la paleta de productos, de ejes temáticos, programas o servicios y a la concentración de acuerdo a los mercados más lucrativos o las ofertas de financiamiento del momento.

  En el caso de las organizaciones de desarrollo, éstas se vuelven más selectivas en relación a los grupos meta. La organización se enfoca en los temas según las oportunidades que brinda la cooperación externa.

- Las funciones se sistematizan, se estandarizan y se formalizan en descripciones de puestos.

- Las funciones de planificación, de ejecución y de control se separan de manera lógica y se asignan a diferentes departamentos o áreas.

- Surgen unidades de staff que dan asesoría y se determina quienes asumen qué funciones directivas decisorias.

- A nivel de los procedimientos se eliminan la arbitrariedad y la improvisación.

- La dirección es racional y objetiva, se concentra en las "obligaciones objetivas".

Crisis…

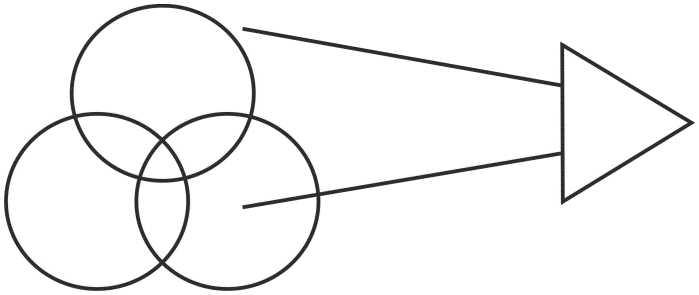
Se regula, se organiza, se estandariza y se planifica más de lo realmente necesario.
La organización se vuelve burocrática y rígida.
Se pierde la puesta en común de las vivencias cotidianas entre las y los miembros de la organización.

Uno de los síntomas importantes y que hacen aflorar los conflictos y momentos de crisis, es el deterioro de las relaciones humanas lo cual nos empuja hacia la siguiente fase de desarrollo.

La fase de integración

La organización se percibe como

⌘ organismo integral abierto y dinámico



- Ya no se busca lo articulador en la organización mediante mecanismos de coordinación, sino en la orientación conjunta de los directivos hacia la razón de ser y la finalidad de la organización. Por esto se invierte mucho en aclarar y acordar
  - los objetivos,
  - la política organizacional y
  - la estrategia.

- Todo está orientado hacia las necesidades de los grupos meta o clientes.

- La organización se estructura en equipos o unidades al alcance de la vista que se orientan hacia los propios proyectos, grupos de productos o grupos meta y que deciden y actúan cada vez más de manera autosuficiente.

- Las unidades organizacionales más pequeñas asumen por principio tareas integrales y pueden en gran medida planificar, organizar y ejercer autocontrol por si mismos.

- Todas las funciones y estructuras deben posibilitar una ágil organización de procesos.

- La organización se vuelve flexible y nuevamente ponemos mayor énfaiss en relación con los grupos meta.

- Las unidades de staff centrales no dirigen ni reglamentan, sino ofrecen servicios mediante asesoría y apoyo los cuales permiten a las unidades descentralizadas o equipos de proyectos de percibir mejor su responsabilidad propia en relación a la creación de los procesos.

- La dirección se adapta de acuerdo a la situación y favorece el trabajo en equipo así como la alta participación de las y los miembros de la organización.

- Mediante medidas de actualización, entrenamiento y desarrollo se posibilita la evolución de las y los colegas de la organización.

- El "job enrichment" (enriquecimiento en el trabajo) en el ejercicio de las funciones se orienta nuevamente hacia la persona en su conjunto.

Crisis:

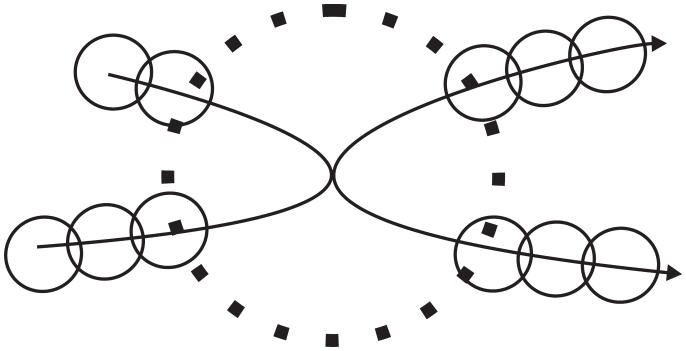
También esta fase puede conllevar a crisis, cuando la dirección se pierde demasiado en la construcción de estrategias y se concentra como organización demasiado en su mundo propio.

Podemos perder de vista nuestro entorno y descuidamos las relaciones con aliados importantes.

La fase de asociación

La organización se percibe como

⌘ eslabón en el "biotopo"



- Con la fase de integración, la dirección y la organización han sido abordados de manera integral, pero los límites de la organización a la vez son los límites de las posibilidades de creación y de la responsabilidad.

- El desarrollo subsiguiente conlleva a una apertura fundamental de los límites organizacionales hacia sus entornos e incluye al ambiente de manera sistemática en su creación.
  Surgen nuevos modelos como consorcios, alianzas y redes.

- El diseño de procesos se amplía:

  - se construyen relaciones de confianza duraderas por varios años con los proveedores,
  - se intercambian experiencias con productos, servicios y métodos de trabajo,
  - se desarrollan productos y procesos de manera conjunta,
  - se da apoyo mutuo en situaciones problema y
  - se comparten las ventajas en términos de aprendizaje, proyección y económicos de manera justa.

- La organización socia y el grupo meta se integran a la par mediante la gerencia y la organización para aprender y resolver problemas conjuntamente.

- En muchos ámbitos, se deposita la responsabilidad de la gerencia de las intersecciones internas y externas en manos de las personas que trabajan en los procesos primarios o proceso directos con los grupos meta.

- La actuación de todos está orientada a agregar continuamente valor, desde la generación de materia prima hasta la gestión de los productos a desechar.

Crisis…

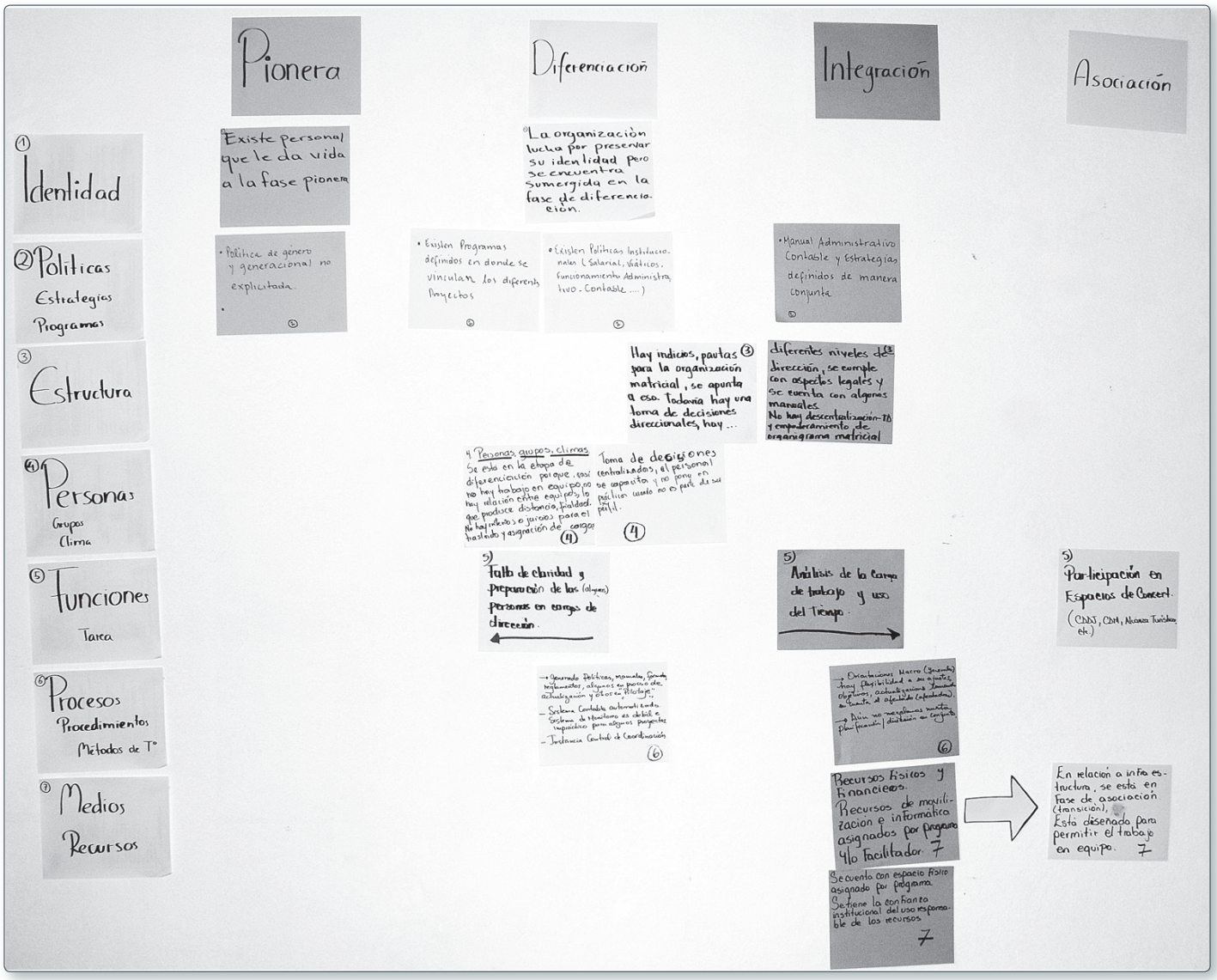
Como peligro de esta fase tenemos la amenaza de la formación de bloques de poder que aspiran a obtener posiciones de monopolio y se convierten en Estado dentro del Estado.

En resumen

Cuando desarrollamos nuestro diagnóstico organizacional basado en los 7 elementos esenciales según el modelo de Glasl, una vez habiendo analizado cada ámbito, podemos dirigir la mirada hacia las diferentes fases de desarrollo.

Como podemos ver en el ejemplo de abajo, esta organización en el momento preciso del diagnóstico, muestra un énfasis fuerte en la fase de diferenciación. También podemos visualizar que ya inició su proceso de transición hacia la fase de integración y a la vez está dando algunos pasos muy tímidos hacia la fase de asociación.

No obstante, la organización preserva algunos aspectos de su fase pionera que en este caso se consideran como influencia positiva para la vida institucional.



En el cuadro siguiente podemos visualizar de manera resumida como cada elemento organizacional va experimentando cambios sustanciales de acuerdo a la respectiva fase de desarrollo en la que se encuentra la organización.

	1. Fase Pionera	2. Fase de Diferenciación	3. Fase de Integración	4. Fase de Asociación	
1° Elemento: Identidad	Identidad personal de las personas pioneras. ¡El grupo meta es el rey! Fidelidad al grupo meta: "¡Hacemos todo lo que desean los grupos meta!"	Definición racional de la posición en el mercado o sector. El grupo meta es un factor anónimo. Se piensa desde adentro hacia fuera.	Trabajo consciente en misión, imagen guía, valores. Consecuentemente orientado hacia las necesidades del grupo meta y la utilidad para el grupo meta.	Asociados en un biotopo organizacional o consorcio. Posición en el sector y en la sociedad definidos de manera cooperativa en base al aprovechamiento de los grupos de interés (stakeholders).	Sub-Sistema Cultural
2° Elemento: Políticas, directrices, estrategias, programas.	Objetivos, estrategias y directrices son implícitas e intuitivos: fidelidad, cercanía, creatividad, espontaneidad.	Se establecen principios de la dirección empresarial científica: transparencia, posibilidad de planificar, de dirigir, división del trabajo, coordinación, orden, control...	Elaborado de manera participativa y comunicado. Iniciativa, responsabilidad, auto-organización.	Directrices se formulan proactivamente con organizaciones socias como comunidades de destino. Estrategias conjuntas y convenios marcos de largo plazo.	
3° Elemento: Estructura de la organización	Ni formalización ni establecimiento. Estructura ancha (de peine) alrededor de las y los pioneros y sub-pioneros. Flexible.	Formalización, agrupación funcional, línea directa, niveles de dirección especializados en * dirección constitutiva * dirección ejecutiva * dirección de áreas, programas, equipos...	Mezcla entre estructura formal e informal. Trabajo en red de áreas institucionales relativamente autónomas, enfocados en grupos meta, grupos de productos o servicios, campos de trabajo.	Límites o fronteras permisibles de la organización. Trabajo en redes internas y externas de áreas relativamente autogestionadas. Órganos de intersecciones con organizaciones socias externas.	Sub-Sistema Social
4° Elemento: Personas, grupos, relaciones, clima	Dirección carismática-autocrática. Contactos directos e informales. Contactos personales. Cercanía y calor.	Dirección orientada al contenido. Contactos instrumentalizados mediante tecnología y regulaciones. Casi no hay trabajo en equipo. Distancia y frialdad.	Dirección situacional. Aprendizaje y desarrollo son importantes. Contactos formales e informales. Trabajo en equipo. Cercanía y calor.	Alta "porosidad" de la dirección. Situacional. Desarrollo del personal y apoyo también en el biotopo organizacional. Colaborador(a) como Ciudadano(a)	
5° Elemento: Funciones, órganos.	Lógica psicológica de la concentración de tareas alrededor de personas por medio de funciones del tipo "de todo de poco".	Lógica racional de la distribución de tareas y especialización y orientada al contenido. Establecimiento en descripciones de cargo. División de planificación, ejecución y control.	Criterios humanos y de contenido para determinar contenidos de funciones. Enriquecimiento del trabajo = funciones integrales, flexibilidad y equipos (parcialmente) autónomos.	Enriquecimiento del trabajo ampliado. Horizonte de tareas y procesos más amplio. Gerencia de las áreas de intersección. Rotación de trabajo externa.	
6° Elemento: Procesos de trabajo, procedimientos.	Movilidad, improvisación, más desde el punto de vista artesanal. Producción especial en vez de producción estándar.	Estandarización y rutina. Procesos planificados con mucha exactitud. Formalizado, mecanizado y si es posible automatizado. Instancias centrales de coordinación.	En medio de orientaciones macro se posibilita una dirección flexible de los procesos desde las y los afectados. Mezcla de auto - planificación/dirección y planificación / dirección de externos.	Ampliación del pensamiento de procesos y de auto-dirección/autogestión. Áreas de intersección se convierten en áreas de conyunción. Se obvían redes de seguridad y márgenes. Justo a tiempo.	Sub-Sistema Tecnológico - Instrumental
7° Elemento: Recursos físicos y financieros	Edificios, maquinaria, herramientas etc., se ven como subordinado y se usan de manera improvisada.	Tecnología ocupa un alto rango. Lógica de la tecnología impregna como obligación también el sub-sistema social. Tecnología de información tiene una importancia central.	Espacios y equipamiento permitidos bajo criterios socio-tecnológicos. Uso por los equipos. Tecnología de información se usa de manera descentralizada.	Espacios están orientados para permitir el trabajo en equipo. Simplificación del apoyo mediante robots. Uso austero de espacio y capital.	

Fases de desarrollo de personas, equipos, organizaciones y sociedades

Fases de desarrollo
Desarrollo personal
Desarrollo de equipos
Desarrollo organizacional

2 a 24 personas

60 minutos

Tabla
Tarjetas y marcadores

Espacio según cantidad de participantes

¿Qué queremos lograr con ello?

Las y los participantes reflexionan sobre los principales cambios durante la vida de una persona, un equipo, una organización y una sociedad e identifican elementos claves de sus fases de desarrollo.

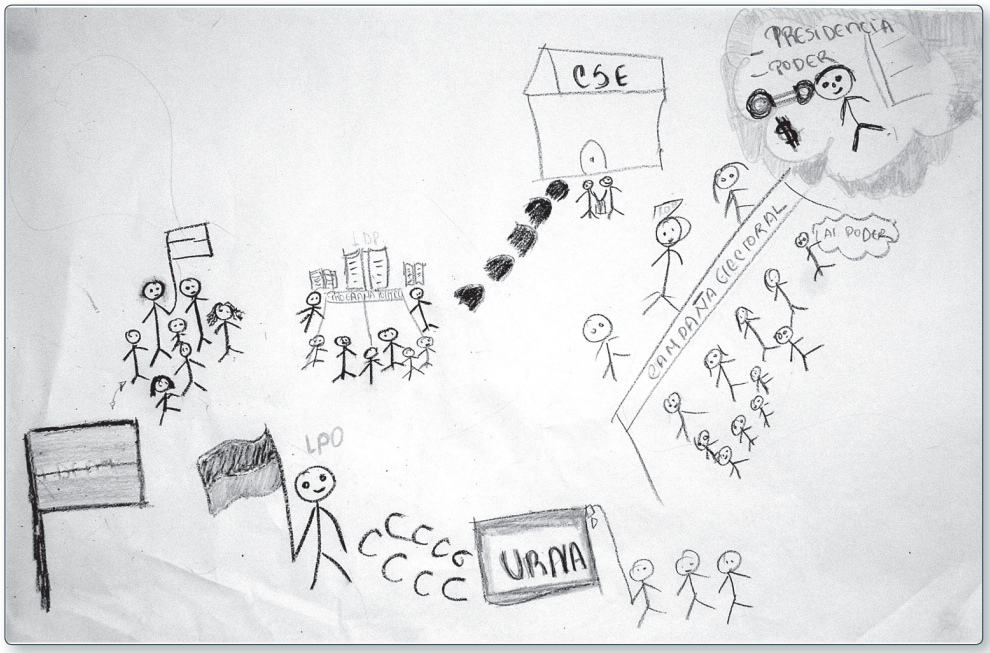
¿Cómo lo desarrollaremos?

Paso 1: Se organizan 5 sub-grupos y se distribuye entre ellos la tarea de dibujar las fases de desarrollo durante la vida de:
a) una persona,
b) un equipo de trabajo,
c) una organización,
d) un partido político,
e) un gobierno.

Paso 2: Se socializan en galería.

Paso 3: En plenaria se identifican los elementos comunes en las fases de desarrollo de los cuatro niveles.

Paso 4: El equipo facilitador realiza una breve conclusión sobre los modelos de las fases de desarrollo antes expuestos.



Fases de desarrollo de un partido político

Y para concluir...

Al igual como en el caso de la mariposa, cada fase de desarrollo tiene su razón de ser.
No se puede saltar u obviar ninguna. Aunque la oruga a veces no nos gusta, porque es fea o nos come los siembros en la huerta, sin oruga no hay mariposa.

Aunque a algunos(as) no nos gusta la fase pionera porque está muy centrada en las personas, sin pioneros y pioneras no hay organización. Y para poder avanzar hacia la fase de integración que vemos quizás más agradable (sobre todo las personas que trabajamos en ONGs), necesitamos pasar antes por la fase de diferenciación. Por mucha fobia que le tengamos a la burocracia, a la formalización, pero es una base importante para poder trabajar más adelante de una manera autoorganizada y con más autonomía.

La diferencia con las fases de desarrollo de la mariposa es que en el caso de las organizaciones no sabemos cuanto tiempo nos lleva cada fase. Hay organizaciones y empresas que necesitan décadas enteras para pasar de la fase pionera a la fase de diferenciación. Otras avanzan más rápidamente.

Tampoco dejamos hoy una fase para mañana entrar a otra. A veces seguimos manteniendo aspectos de la fase pionera, estamos en la mayoría de los elementos en la fase de diferenciación y en algunos temas ya empujamos hacia la integración.

En relación a la fase de asociación, queremos compartir también nuestras reflexiones acerca de las nuevas tendencias y políticas de la cooperación al desarrollo.

Desde hace varios años, muchos organismso de cooperación han empujado directa o indirectamente a las organizaciones co-partes hacia la conformación de consorcios, alianzas o redes para la co-ejecución de programas y proyectos con el fin legítimo de crear sinergias, aprovechar la complementariedad de capacidades y ser más eficientes. A pesar de las buenas intenciones, los frutos no siempre han sido los esperados por diversas razones.

Consideramos que un elemento muy importante es que las organizaciones deben estar preparadas y no pueden saltarse u obviar una fase en su proceso de desarrollo.

La asociatividad requiere que las organizaciones estén preparadas, que hayan alcanzado la madurez y fortaleza interna necesaria para "moverse en el biotopo de organizaciones socias".

Así que recordemos que...
el desarrollo organizacional es dinámico e implica cada día nuevos cambios y nuevos retos.



Fuentes de sabiduría consultadas

Después de haber conocido algunos elementos teóricos sobre qué entendemos por desarrollo organizacional y las generalidades de las fases de desarrollo, les recomendamos profundizar:

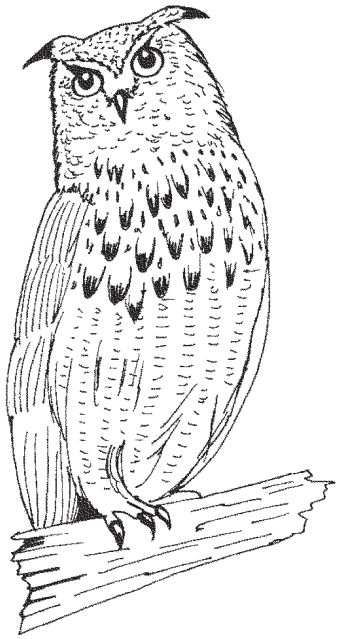
A nivel personal.
Con algunas de las herramientas del Cuaderno "Visión personal...soy lo que sueño ser".

A nivel de equipo:
Con el módulo sobre "Trabajo en equipo" y las herramientas de "Diagnosticar sistemas", como son especialmente:

- Mapa Philadelphi
- Sociograma
- Esculturas

A nivel de la organización:
Con el "Diagnóstico organizaconal" basado en los 7 elementos esenciales de una organización.

Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos:



Glasl, Friedrich. Kalcher, Trude. Piber, Hannes.
Professionelle Prozessberatung.
Das Trigon – Modell der sieben OE – Basisprozesse.
Haupt – Freies Geistesleben.
Alemania. 2005.

Hosemann, Dagmar. Heise, Ruth.
Módulo I del Primer Diplomado en Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico facilitado por Dr. Dagmar Hosemann y Ruth Heise, Febrero 2006.

Königsweiser, Roswitha. Exner, Alexander.
Systemische Intervention
Arquitecturas y diseños para asesores y facilitadores del cambio.
Klett – Cotta. Octava Edición.
Stuttgart, Alemania. 2004.

La Cuculmeca.
Vivencias y aportes del equipo de La Cuculmeca en losl Módulos Nº 2 y 3 de Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico, Jinotega, Marzo y Abril 2009.

Loboda, Dieter.
Coaching & Moderation.
Verlag Dr. Köster.
Berlin. Februar 2005.

¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional.

Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 🕮 Ambientándonos para aprender.
- 🕮 Bases del Pensamiento Sistémico
- 🕮 Diagnosticar sistemas
- 🕮 Las fases de desarrollo...de la oruga a la mariposa
- 🕮 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 🕮 (Auto)gestión basada en valores
- 🕮 Visión personal....Soy lo que sueño ser
- 🕮 Visiones colectivas
- 🕮 Comunicación



Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobbe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahules de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juanca111@wildmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	coordinación@cuculmeca.org

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto centroamericano.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio hacia ellas y sus ideas que divulguemos, compartamos y mejoremos constantemente este cuaderno sistémico.



Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
coordinación@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

Cooperación Austríaca para el Desarrollo

terre des hommes

terre des hommes schweiz

Ingeniería Sin Fronteras

SOLIDARITÉ SOCIALISTE

Nahuales