

## QUÉ HACEMOS Y CÓMO LO HACEMOS

### De nuestra gestión...

Para empezar identificaremos a la Gestión como el mecanismo institucional que genera una entidad para **la adopción de decisiones estratégicas**, para nuestro caso, dentro de las organizaciones de la sociedad civil.

Luego, creemos que es importante observar nuestra gestión desde una mirada crítica y sistémica, en particular desde la Teoría de Estudios Críticos, y los planteamientos que han surgido desde el *Critical Management Studies* – CMS (Estudios Críticos de la Gestión).

El enfoque del CMS es una propuesta radical para renovar el conocimiento y la práctica de la gestión tradicional a través de una redefinición de su naturaleza y posibilidades.

Para entender un poco el punto de partida de estos CMS, compartimos un texto de la Academia Americana de Management:

“El «*Critical Management Studies Interest Group*» sirve como un foro dentro de la Academia (Americana de Management) para la expresión de visiones críticas sobre las prácticas establecidas de gestión y del orden social establecido. Nuestra premisa es que características estructurales de nuestra sociedad contemporánea, tales como el imperativo de obtener ganancias, el patriarcado, la inequidad racial y la irresponsabilidad ecológica a menudo transforman a las organizaciones en instrumentos de dominación y explotación. Dirigidos por un deseo compartido de cambiar esta situación, nosotros queremos desarrollar interpretaciones críticas de la gestión y la sociedad en (el ámbito de) nuestra investigación, enseñanza y práctica y (junto con esto) generar alternativas radicales. Nuestra crítica busca conectar los defectos prácticos de la gestión y de los gerentes con las demandas del sistema socialmente divisivo y ecológicamente destructivo dentro del cual los gerentes trabajan”<sup>i</sup>

Para analizar esta conexión entre la gestión con las demandas de contexto, proponemos trabajar en base a una definición y análisis organizacional desde lo que José de Souza Silva identifica como pensamiento sistémico, dentro del cual nos habla de la coherencia y correspondencia de las OSC, entendiendo a la coherencia como los aspectos internos de las entidades, y la correspondencia con la interacción o influencia en sus contextos, es decir con su ámbito de incidencia en las temáticas que cada organización aborda, identificando la pertinencia de sus acciones y la visión estratégica de las mismas.

Lo primero tiene que ver con estar abiertos a mirar las cosas desde diversos lugares, y con distintos lentes, lo que Souza<sup>ii</sup> llama pensamiento sistémico:

### **Pensar de forma sistémica:**

Pensar la complejidad implica pensar de forma sistémica. El mundo de los sistemas es un mundo de interacciones, conexiones, relaciones, cadenas de impacto, etc., donde el orden y el desorden co-existen como parte de la dinámica cambiante de los sistemas no-lineales. Existen conexiones entre pequeños fenómenos aparentemente desconectados, que necesitan ser identificadas, interpretadas y articuladas hacia la comprensión de una totalidad que nos interesa. En este mundo, los análisis son necesarios pero no suficientes. La herramienta más crítica en el mundo de la complejidad es la síntesis: el análisis permite apenas describir para conocer, la síntesis permite articular para comprender. El análisis es útil para conocer cada uno de los elementos de un cierto sistema complejo, mientras la síntesis permite comprender las interacciones entre estos elementos, entre cada uno de ellos y el todo, y entre el todo y cada uno de ellos (O' Connor y McDermott 1998; McKelvey 1999). El pensamiento sistémico hace más claro el mundo de los sistemas, donde el todo es siempre mayor y menor que la suma de sus partes. Es mayor porque la interacción entre las partes genera propiedades que no existen en ninguna de ellas en particular, y es menor porque cada una de las partes se queda limitada por la influencia del todo, sin poder realizar el cien por cien de su potencialidad. Los que aprenden a pensar sistémicamente buscan las interacciones que ayudan a comprender la dinámica del todo, a partir de la comprensión de ciertos conjuntos de relaciones que generan propiedades emergentes, que son propiedades sistémicas. Pero pensar de forma sistémica implica reconfigurar nuestros modelos mentales, para desaprender las reglas del pensamiento lineal, y para aprender las reglas del pensamiento sistémico.

Se propone desarrollar en las organizaciones diversas formas de pensamiento como:

Pensar contextualmente:

- Las explicaciones sistémicas son explicaciones contextuales. El contexto es la base del pensamiento sistémico, pues es constituido por las redes de relaciones que forjan la dinámica del todo. Así, el contexto ofrece siempre las mejores pistas para uno comprender por qué un problema ocurre en la forma como ocurre, y para imaginar cuál alternativa de solución es más apropiada para manejar el problema en armonía con la realidad local. En este sentido, es más fácil comprender un problema estudiándolo en su propio contexto que aisladamente, lejos de las interacciones contextuales que lo generan.

Pensar diferencialmente:

- Niveles sistémicos diferentes corresponden a niveles diferentes de complejidad. A pesar de que todo está conectado a todo, existen niveles sistémicos distintos de complejidad. Un sistema complejo es siempre constituido por subsistemas más sencillos, al mismo tiempo que está conectado a otros suprasistemas de mayor complejidad. Por ejemplo, una organización de desarrollo es integrada por varios subsistemas (financiero, de planificación, etc.), mientras integra otros suprasistemas, como la matriz nacional de organizaciones de desarrollo, el sistema de servicios de un determinado sector, etc. Estos diferentes niveles sistémicos articulan conjuntos de relaciones cuantitativa y cualitativamente diferentes.

Pensar epistémicamente:

- Los sistemas son concepciones mentales socialmente construidas. El concepto de sistema fue creado por nosotros para intentar comprender y representar la complejidad de la realidad. Los sistemas no existen en la realidad como “algo” concreto cuya existencia independe de nuestra percepción, decisiones y acciones. Por ejemplo, un sector o una organización no existen como sistemas hasta que los actores que les integran asumen conciencia de que su sector u organización puede ser interpretado y gerenciado como si fuera un sistema. Como la epistemología se preocupa con el proceso de construcción individual y social del conocimiento, es necesario pensar epistémicamente, para comprender cómo los grupos sociales diferentes construyen sus distintas percepciones de los sectores y organizaciones a que pertenecen.

Pensar intencionalmente :

- Los sistemas neutrales no existen; hay siempre valores y propósitos. Todo sistema existe en torno a un propósito. Los sistemas sociotécnicos tienen un propósito superior, cuya identidad revela un conjunto de valores, explícitos e implícitos, en torno a los cuales varias premisas son establecidas, como intermediarias entre dichos valores y los compromisos que permiten alcanzar el propósito del sistema. Además, los sistemas sociotécnicos incorporan otros propósitos no necesariamente convergentes con sus propósitos superiores, lo que resulta en la generación de conflictos y contradicciones. Comprender un sistema sociotécnico implica comprender también la multiplicidad de propósitos, legítimos o no, que integran la totalidad de este tipo de sistema complejo.

Pensar no-linealmente:

- La complejidad implica multicausalidad. En los sistemas complejos, la monocausalidad es una imposibilidad. Las múltiples redes de relaciones están interconectadas, haciendo con que diferentes factores ejerzan diferentes grados de influencia sobre diferentes micro fenómenos ocurriendo dentro de los diferentes subsistemas del sistema, y entre el sistema y otros suprasistemas. En este contexto es imposible que un único factor esté causando un único efecto, de forma aislada de otros factores y de otros efectos. Por eso, la interpretación y la gestión de problemas y desafíos complejos deben asumir siempre la multicausalidad como la regla, nunca como la excepción.

Pensar procesualmente:

- Hasta las estructuras son generadas por procesos. La estructura de una familia, por ejemplo, no es establecida por la arquitectura de su casa, sino por el proceso que define la naturaleza de los diferentes roles y responsabilidades entre los miembros de dicha familia. Igualmente, la estructura de poder en una organización no es definida por su arquitectura física sino por los procesos a través de los cuales se forman las redes formales e informales por donde fluyen diferentes tipos de poder.

Pensar circularmente:

- Los sistemas dependen de “feedback”. Sin retroinformación, los sistemas no existen. Si los procesos de “feedback” fallan, la existencia misma del sistema está comprometida. La expresión “sistemas dinámicos” traduce la capacidad de los sistemas para cambiar constantemente, a partir de sus procesos de retroinformación; son los bucles de realimentación positiva (de refuerzo) o negativa (de compensación). La retroinformación positiva es la que refuerza el cambio original, generando más cambios en la misma dirección (dirección intencional), por estar en acuerdo con el cambio original. La retroinformación negativa es la que actúa para compensar el cambio original, amortiguando los efectos del cambio original, por oponerse a él.

Pensar relacionalmente:

- Los sistemas dependen de redes de relaciones. En un sistema nada ocurre fuera de una red de relaciones; acciones absolutamente desconectadas no existen. Aún ciertas acciones que generan desorden en un sistema (y que, por eso, parecerían no pertenecer a él) están articuladas a una red de flujos emergentes, que surgen para transformar su dinámica, cuando esta está perdiendo su vigencia.

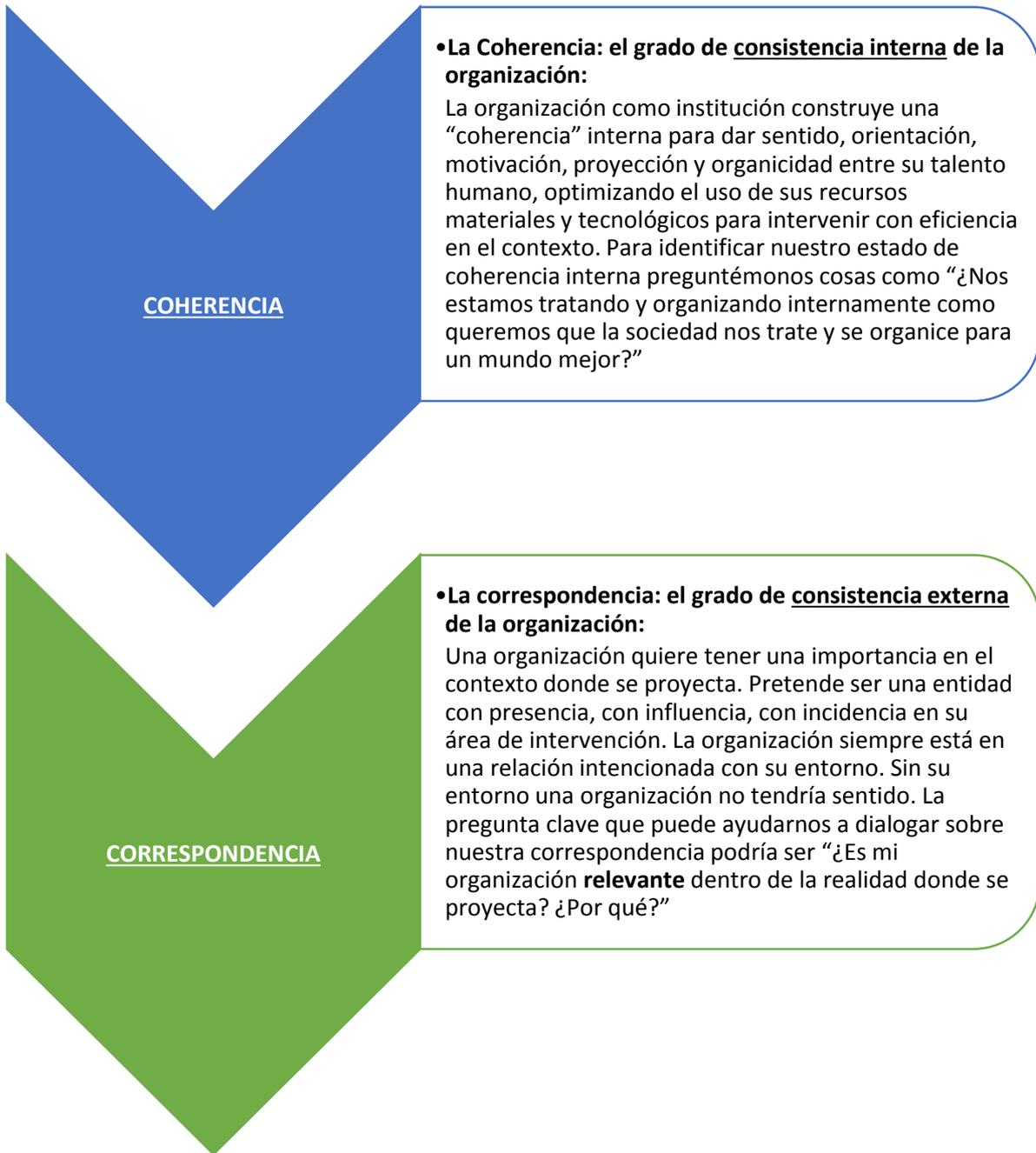
Pensar dialécticamente:

- Desde el todo hacia las partes, y de las partes hacia el todo. No se trata de pensar el todo negando las partes, o pensar las partes abstraídas del todo. Sin embargo, mientras las partes y el todo son igualmente relevantes, el pensamiento sistémico sugiere primero intuir el todo para sentirlo, después analizar sus partes, enseguida identificar las interacciones más expresivas, y sólo entonces volver al todo para sintetizarlo de forma comprensiva. En este proceso dialéctico de generación de conocimiento y comprensión (de análisis y de síntesis), se debe buscar activamente encontrar las contradicciones que necesariamente existen en cualquier sistema, revelando su génesis e implicaciones para el sistema.

Pensar integralmente:

- Las propiedades sistémicas son propiedades del todo. Las propiedades sistémicas son aquellas que emergen de la interacción entre las partes de un sistema, no logrando reproducirse en ninguna de sus partes aisladamente. Por ejemplo, el desempeño de una sociedad, economía u organización es una propiedad sistémica, que emerge de la interacción entre todas sus partes, y no puede ser comprendido a partir del conocimiento de una o más de sus partes aisladamente.

A esta propuesta de pensamiento sistémico, se suman dos elementos claves a los ojos de Souza, con los cuales dar lecturas transversales al quehacer de las organizaciones, y por lo tanto a su gestión:



Entonces, las características de nuestras organizaciones de la sociedad civil, y las miradas que tenemos del entorno deben estar relacionadas, vinculadas, ser coherentes en nuestros sistemas institucionales y coherentes en nuestro accionar institucional.

En un mundo de cambios vertiginosos, las organizaciones de la sociedad civil deben procurar ajustar su gestión a los nuevos contextos, y por ello se han analizado la necesidad de hacer cambios organizacionales. Sobre esto, Arthur Zimmermann<sup>1</sup> nos plantea:

<sup>1</sup> **Arthur Zimmermann**, político alemán que destacó especialmente por ser ministro de Asuntos Exteriores del Imperio alemán entre el 1916 y 1917. Su nombre ha quedado en la Historia asociado al famoso *Telegrama Zimmermann*,

“No existe un único camino hacia el cambio. Y, lamentablemente, tampoco disponemos de un programa genéticamente heredado, como en el caso de las aves migratorias, que nos pudiese guiar. Pero el mismo ejemplo de las aves migratorias, que emprenden aventurados viajes transcontinentales, nos permite aprender algunas cosas:

- El impulso hacia el cambio proviene de su mismo entorno: el clima cambia, el alimento se vuelve escaso.
- Las aves migratorias reconocen los cambios en su entorno, los interpretan. La toma de decisión está fijada genéticamente, es decir, no se desarrolla a partir de un proceso de negociación.
- Meses antes de iniciar la migración, las aves se preparan para las dificultades del viaje con una alimentación más intensiva. Finalmente se reúnen para emprender el vuelo.
- Vuelan en una dirección. Se podría decir: tienen la visión conjunta de buscar un entorno diferente y con mayores posibilidades para su sobrevivencia.
- Muchas aves migratorias vuelan en una formación en “v”, lo que significa que crean, para la duración del viaje, una organización de transición distributiva, coordinada, efectiva y eficiente, que les proporciona ventajas: aprovechan el viento y se apoyan mutuamente.
- Manejan el curso de su vuelo –un área de la biología aún muy poco estudiada– en base a informaciones climáticas, meteorológicas y topográficas, en base a cambios en la luz, en base a las líneas costeras y formaciones montañosas, pero también en base a la necesidad de alimentarse en el camino. Con seguridad se trata de un sistema de manejo altamente complejo, que les ha sido regalado por la evolución.

Lo que las aves migratorias realizan tan naturalmente, nosotros lo debemos aprender, negociar y decidir. En nuestras organizaciones, las decisiones se toman en base a criterios económicos, técnicos, sociales y políticos. Deseos de poder, perjuicio, miedo o celos desempeñan igualmente un rol tan importante como aspectos racionalmente evidentes. Exactamente aquí es donde están los límites de esta interesante analogía sobre las aves migratorias: las organizaciones son sistemas socio-técnicos abiertos, orientados hacia objetivos, que no funcionan en base a programas genéticos, sino en base a los **intereses** de sus miembros.”<sup>iii</sup>

Para mirarnos, analizarnos y describirnos, será entonces necesario poner en juego múltiples dimensiones, que seguramente nos interpelarán a la hora de verificar si lo que somos, como estamos y lo que hacemos, corresponde a lo que decimos querer hacer y lograr.

---

durante la Primera Guerra Mundial, que fue uno de los elementos que acabaron por influir en el ánimo de los Estados Unidos para abandonar su neutralidad en el conflicto y unirse a las filas de los Aliados en contra de las Potencias Centrales, de las que formaba parte el Imperio alemán.

Que estas interpelaciones y posibles incertidumbres que nazcan de estas lecturas y análisis, sirvan a las organizaciones que se miran como actores sociales para fortalecerse internamente, y sobre todo para impulsar sus metas y objetivos de cambio que buscan impulsar en la sociedad.

Uno de los pasos esenciales para mirar nuestra gestión institucional, es en primera instancia identificar cual es la "personalidad" de nuestra organización, es decir cuáles son las características que nos identifican y como estas se corresponden o no a nuestro discurso social, desde el que se basa la existencia de la institución y la razón de ser de nuestros actos.

### *De lo que estamos hechos...*

Las personas hemos encontrado múltiples formas de organizarnos a lo largo de la historia. En nuestro entorno podremos encontrar algunos ejemplos como los Comités Barriales, las Juntas de Aguas, los Comités de Padres de familia, Asociaciones estudiantiles, Movimientos Culturales, Movimientos Políticos, Fundaciones, Organizaciones no gubernamentales, y muchos otros espacios que se generan con un interés asociativo de la población por desarrollar acciones que aporten al bienestar común.

Estos espacios de una u otra manera buscan dar respuesta a las necesidades colectivas, deseos y aspiraciones de todo tipo como mejorar el barrio, defender sus derechos humanos, mejorar la calidad de vida, etc., lo que da lugar a un mundo amplio, diverso y heterogéneo de formas organizativas.

Dentro de estas diversas formas organizativas, las denominadas organizaciones de la sociedad civil pueden clasificarse atendiendo a diversos elementos o características, como su origen, sus miembros, el origen de sus recursos, sus sistemas de jerarquía, su finalidad, y otros elementos que se pueden señalar que diferencian a un sistema organizativo de otro.

La conjugación de estas características dan lugar a la construcción de una tipología que permite definir algo así como las clases de organizaciones, las cuales no son – y no deben serlo – formatos organizativos, sino caracterizaciones que nos permiten auto-identificarnos y de esta manera reconocernos y aceptarnos dentro de nuestras dinámicas, a la vez que nos permite posicionarnos ideológicamente ante los demás, pues no es lo mismo ser una organización de lucro como una Cooperativa (por ejemplo), que una Fundación que trabaja por los adultos mayores; ambas legítimamente conformadas y que atienden una necesidad específica existente en nuestro contexto.

Hacer entonces un ejercicio de auto-reconocimiento, nos permite no solo saber que estamos construyendo como organización, sino saber también si es la forma organizativa que queremos, o si amerita pensarnos distinto. También es importante esta identificación para que las personas que se vayan sumando a nuestros espacios sepan cuáles son las características de nuestra forma

organizativa, y por lo tanto hacer de la vida interna organizacional un ejercicio de coherencia colectiva.

Veremos a continuación algunas características sobre organizaciones de la sociedad civil, desde diversas ópticas, lo que nos demuestra que no existen formatos ni recetas de cómo ser o hacer una organización, sin embargo nos brindan elementos que nos pueden permitir identificar de mejor manera la “personalidad” de nuestra organización.

Según Idalberto Chiavenato<sup>2</sup>, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones** que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Veamos algunas características:

Según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en:

- 1) Organizaciones según sus fines,
- 2) organizaciones según su formalidad y
- 3) organizaciones según su grado de centralización:

1) *Organizaciones según sus fines*: Es decir, según el principal motivo que tienen para su existencia:

<i>Organizaciones con fines de lucro:</i>	<i>Organizaciones sin fines de lucro:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) <u>generar una determinada ganancia o utilidad</u> para su(s) propietario(s) y/o accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por tener como fin <u>cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello</u>. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil - OSC, etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.</li> </ul>

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, italiano, es reconocido por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, no solo por su producción y contribución literaria, pero principalmente por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones.

2) *Organizaciones según su formalidad:* Es decir según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para su gestión y toma de decisiones, estas se dividen en:

<i>Organizaciones Formales:</i>	<i>Organizaciones Informales:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de organizaciones se caracteriza por <u>tener estructuras y sistemas oficiales y definidos</u> para la toma de decisiones, la gestión, la comunicación y el control. Según Idalberto Chiavenato, la <i>organización formal</i> comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las organizaciones cuya organización interna no está dada por estructuras o sistemas que se hayan establecido o escrito, no quiere decir que carezcan totalmente de estas nociones, pues ocurre que se manejan empíricamente en base a como la experiencia les señala que pueden organizarse internamente. Su comunicación, la toma de decisiones y el control, se dan de la forma habitual de hacer las cosas en la organización.</li> </ul>

También se habla de las **Organizaciones de base territorial y comunitaria:** se constituyen con el propósito de dar respuesta a las necesidades de los pobladores de un ámbito territorial determinado. Asociaciones vecinales, sociedades de fomento, clubes barriales, bibliotecas populares, cooperadoras escolares, integran esta categoría. Obtienen sus recursos de otras fuentes distintas a los aportes de sus miembros. Sus objetivos y funciones abarcan un amplio abanico de actividades tendientes no sólo a satisfacer una multiplicidad de intereses comunitarios, sino también a la generación y promoción de vínculos solidarios.<sup>iv</sup>

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

3) *Organizaciones según su grado de (des) centralización:* Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. La gestión de los liderazgos internos en las organizaciones de la sociedad civil, suelen darse de diversas maneras; y si bien se habla mucho del ejercicio interno de la democracia y la participación, no siempre las estructuras favorecen a que esto se cumpla. Así, podemos identificar algunas formas de gestión de liderazgo:

### Organizaciones Centralizadas:

- Son aquellas en las que la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

### Organizaciones Descentralizadas:

- En estas la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Otra mirada de las características de una OSC, tiene que ver con su forma estructural y de procesos (también gestión), donde podríamos tener:

a) *Estructura Simple*: La coordinación la lleva un mínimo número de personal de la línea media, (contexto estable y simple).

b) *Burocracia Mecánica*: Coordinación a través de la estandarización del trabajo - lo que hace posible que sea creada toda la estructura administrativa, (con un contexto más complejo y estable).

c) *Burocracia Profesional*: Coordinación a través del conocimiento de los trabajadores, es decir altamente entrenados en el centro operativo, (contexto levemente dinámico y de complejidad media).

d) *Estructura Divisionalizada*: Es una coordinación mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción, (las unidades o divisiones tienen gran autonomía y contexto dinámico).

e) *Endocracia*: Son organizaciones complejas en el que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados, (tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo - staff, el entorno altamente complejo y muy dinámico).

Hemos visto hasta el momento características de las organizaciones según sus fines y la formalidad de sus estructuras, y como ya hemos mencionado existen muchas miradas con las cuales podríamos identificar la personalidad de nuestra entidad.

Otra punto de vista que nos puede aportar para entendernos, es a través de observar los “**Estilos de Dirección**” con los cuales estamos trabajando en las OSC.

Una de las principales herramientas de la gestión es la que se refiere al estilo de dirección que desarrollamos al interior de nuestras instituciones. Resulta complejo poder señalar que tipo de dirección se debería aplicar, o cual es la más recomendada. Quizá la única guía con la que podemos aportar, es decir que el estilo de dirección que implemente una OSC, debe ser coherente y correspondiente con sus principios y valores y aportar a la construcción de ese modelo de mundo que busca construir.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen un gran reto al tratar de ser coherentes entre su discurso y la práctica en la gestión de liderazgos y la dirección interna que imprimen en la organización. En muchas oportunidades desarrollamos procesos que promuevan el diálogo y la democracia en los sectores con los que trabajamos, y enseñamos sobre derechos a la libertad de expresión, la participación, la igualdad, etc... pero ¿cuánto de esto logramos imprimir al interno de las OSC como práctica cotidiana de dirección?

En procesos de gestión para el cambio, el primer paso es identificar cual es el sistema que estamos implementando, cuál sería el sistema ideal según nuestros principios institucionales, y mirar las inconsistencias entre el que se tiene con el que se quisiera tener.

De ahí, el camino es proponernos metas de cambio hacia el sistema ideal, pasos, estrategias a corto, mediano y largo plazo, es decir, no solo quedarnos con la identificación de lo que deberíamos ser y no somos, sino actuar efectivamente ante esto.

A continuación presentamos algunos perfiles y elementos sobre la dirección:

Por estilo de dirección se quiere entender el modo peculiar que distingue unas formas determinadas de conducir una organización en relación a otras. Existen muchas clasificaciones distintas, de las cuales veremos solo algunas de ellas.

- **Sistemas de Dirección de Likert**

Concibe al director efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad o equipo. Todos los miembros del grupo e incluso el director o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas. Likert considera a este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo.

Estos sistemas de dirección Likert podrían ser:

*Sistema 1.- La dirección explotativa o autoritaria.* Estos directores son altamente autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

*Sistema 2.- La dirección benevolente-autoritaria.* Estos directores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

*Sistema 3.- La dirección consultiva.* Estos directores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

*Sistema 4.- La dirección de grupo participativo.* Este sistema es el más participativo de todos. En el sistema 4, los directores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas de diversa índole sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta.

- **Teorías gerenciales de Douglas Mc-Gregor**

Douglas Mc-Gregor dividió su clasificación en dos tipos de directores: El pesimista tradicional con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro director es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto-realiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

*TEORIA "X":* Mc-Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar sus conductas:

1. La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.
2. Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.
3. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

*TEORIA "Y":* Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

1. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
2. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
3. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
4. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
5. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Mc-Gregor, no presenta su tesis como una recta infalible que se deba aplicar mecánicamente. Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de alguna práctica administrativa que permita la mayor participación del elemento humano en las organizaciones por objetivos, porque es un buen paso para poner en práctica la teoría “y”.

- **Liderazgo situacional (Teorías de la contingencia y del liderazgo situacional)**

En contraste con las teorías anteriores, basadas en la estructuración de un modelo "permanente" de dirección, otros autores han elaborado y puesto en práctica modelos de dirección flexibles, que varían en función de las situaciones a las que el directivo o líder se enfrenta.

En general las teorías de la contingencia y situacionales coinciden en:

1. la eficacia del líder dependerá de su capacidad para adaptar el estilo de liderazgo a la situación concreta en que se encuentra.
2. el liderazgo supone proporcionar dirección, guía, motivación, apoyo, refuerzo, resolución de problemas y creatividad.
3. los diferentes contextos y las diferentes personas requieren una combinación diversa entre todas funciones.

Una primera variante de este grupo de teorías son las llamadas Teorías de la Contingencia, que sostienen que la eficacia del estilo de dirección depende de variables situacionales, pero también de la propia personalidad del líder (motivado por la tarea o motivado por la relación).

Las variables situacionales que definen que una situación sea más o menos favorable son las siguientes:

1. calidad de las relaciones entre el líder y sus subordinados
2. tipo de tarea: grado de claridad y estructuración de la tarea a realizar
3. nivel de autoridad

Por tanto, una situación sería favorable cuando las tres dimensiones puntúan alto (el líder tiene un grupo de seguidores que le apoyan, comprende bien cómo realizar la tarea y tiene un nivel de autoridad moderadamente alto).

Estas variables situacionales interactúan con las variables de personalidad, en modo que:

1. los líderes motivados por la tarea, es decir, por la obtención de resultados, serían más eficaces en situaciones muy favorables o muy desfavorables.
2. los líderes motivados por la relación, es decir, por el mantenimiento de las buenas relaciones personales en el grupo, serían más eficaces en situaciones intermedias.

Esta teoría clásica ha sido desarrollada más recientemente en la Teoría de los Recursos Cognitivos, donde se incluyen como variables de personalidad del líder su inteligencia y grado de experiencia y como variables situacionales se contempla el grado de stress que genera la tarea.

- **El liderazgo transformacional**

También denominado carismático. Ésta afirma que el directivo, utilizando el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a su equipo, logra inyectarles una nueva vida y transformarles para conseguir metas más elevadas de las que inicialmente se creía posible en una situación dada.

El liderazgo así entendido supone un elevado grado de influencia sobre los subordinados, de carácter esencialmente personal y que va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar de sí. Esta transformación de los subordinados puede lograrse por medio de cualquiera de estas tres vías:

1. Elevando el nivel de conciencia acerca de la importancia y el valor de los resultados determinados, y el modo de alcanzarlos.
2. Impulsando el trascender los propios intereses en beneficio de los del equipo, la organización, o políticas más amplias.
3. Facilitando el desarrollo máximo de todo el potencial de los individuos.

En general, este tipo de liderazgo genera altos niveles de motivación y compromiso en los seguidores y rendimientos en la organización por encima de la media, especialmente bajo condiciones de crisis e incertidumbre pero presenta el riesgo de caer en la manipulación.

- **El liderazgo en las organizaciones**

El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos o equipos de trabajo que las componen. Por ello, la mayor parte de la investigación sobre este tema se ha llevado a cabo en este contexto. Entre las cuestiones de mayor interés en el estudio del liderazgo en el ámbito organizacional, referimos brevemente las siguientes:

1. Distinción entre dirección y liderazgo: aunque ambos conceptos están relacionados no son sinónimos. Alguien puede ocupar un puesto de

- poder y no ser un líder, asimismo hay líderes que no ocupan posiciones directivas.
2. Liderazgo estratégico: asociado a personas que ocupan puestos de alta dirección y que por tanto tienen la responsabilidad global de una organización. Son personas que toman decisiones de alto nivel y son responsables de establecer y comunicar la política de la organización.
  3. Supervisión: está más bien asociada a directivos de nivel intermedio y bajo, con un ámbito de responsabilidad más reducido. Sus competencias están más relacionadas con la orientación, la guía, la instrucción y evaluación.
  4. Liderazgo y Nuevas Tecnologías: los avances tecnológicos conllevan también una transformación de los grupos de trabajo, cambian los esquemas espacio- temporales y se abren un sinnúmero de posibilidades en cuanto a comunicación se refiere (Internet, redes internas o intranets, correo electrónico etc...). El liderazgo en estos nuevos grupos de trabajo está aún por estudiar.
  5. Entorno organizacional: las características del entorno tienen gran influencia en el funcionamiento de la organización y de los equipos que en ella se encuadran (circunstancias económicas y socio políticas, la abundancia o escasez de recursos).

No obstante la gran cantidad de estudios sobre el liderazgo en el ámbito de las organizaciones y de las útiles consecuencias que se derivan, éstos son frecuentemente desconocidos, no valorados, o discutidos dentro de las propias organizaciones de la sociedad civil.

Las características que se han compartido, son algunas con las cuales podríamos identificar lo que llamaremos “la personalidad” de nuestra organización, y sin embargo, como todo sistema, no son estos los únicos elementos que existen para comprendernos. Es necesario señalar además que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer —en pocas palabras— sus fines, estructura y características principales.

La pregunta ahora es, ¿cuáles de estas características están claras o identificamos en nuestras organizaciones? Las respuestas son claves si queremos una organización en coherencia con nuestra visión y misión, y en correspondencia con lo que queremos cambiar del mundo exterior.

Lo antes visto, tiene una vinculación directa con nuestra posición desde la cual observamos nuestro entorno, y por lo tanto lo que proponemos es la búsqueda de afinidad entre nuestras miradas internas y externas, como punto de partida para entender nuestra gestión programática.

## De lo que hacemos y cómo lo hacemos...

Hemos hecho un recorrido a través de varias lecturas por elementos, dimensiones y propuestas distintas, con el fin de alimentar nuestra mirada a la hora de regresar a ver casa a dentro y desarrollar ejercicios que fortalezcan nuestra gestión con nuevos elementos.

Para ello partiremos del principio de que no hay recetas cuando hablamos de pensar en la gestión de las organizaciones de la sociedad civil. Como ya vimos en el primer tema de este módulo, las OSC nacen desde distintas experiencias, con diversas estructuras internas y relaciones, por lo que no existe manera de recetar una fórmula mágica a la hora de hablar del modelo de gestión ideal para cada OSC.

El mejor modelo de gestión será aquel que nazca de una construcción colectiva, con la participación de quienes en un determinado momento se encuentran en la OSC y acompañan los procesos para gestar, ajustar, evaluar, o rehacer el modelo de gestión de la entidad.

Otro principio es el de flexibilidad, es decir, ningún modelo de gestión que estructuramos en nuestros espacios estará "escrito sobre piedra". Así como los contextos socio-políticos nos mueven a cambiar nuestras estrategias de acción para incidencia, de la misma manera se dan contextos internos o externos que harán que en determinado momento reveamos nuestro modelo de gestión, siempre desde la perspectiva de mejorarla, y de que este ejercicio permita seguir activos en los nuevos escenarios.

Antes de pasar al ejercicio práctico, recordemos ¿qué es gestionar?, para ello tomaremos la descripción que nos comparte el Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas:

“¿Qué es gestionar?

Una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social.

Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad: hay que emplear debidamente – “optimizar” – los recursos disponibles para garantizar el logro del fin social que nos hayamos propuesto. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera.

Como sucede con otro tipo de organizaciones, las entidades sin ánimo de lucro se articulan por medio de distintas funciones. Por funciones se entiende la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realizan dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado.

Se trata pues de un proceso con fases bien definidas.”<sup>v</sup>

Para ir aterrizando en los temas más puntuales de nuestra gestión programática institucional, les invitamos a dar lectura a los materiales propuestos, así como a desarrollar de la manera más consciente el trabajo propuesto en este módulo, en el cual además de identificar las respuestas a las preguntas, lo más importante es realizar un ejercicio interno en el cual se pueda ir trabajando la coherencia y la correspondencia de nuestra organización.

### **Lecturas o enlaces de lectura necesarias:**

Texto: Los tipos de organizaciones de la sociedad civil

Ver: Tipos de organizaciones: <https://youtu.be/MbdleNEZ8gw>

Texto: ¿Por qué pensar en gestión crítica hoy?

Texto: Una introducción a los *critical managements studies*

### **Lecturas o enlaces complementarios no obligatorios:**

Texto: Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas

LIBRO: Caja de herramientas de la prospectiva estratégica

Texto: Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales

Texto: Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo

Texto: Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.

Enlace video: <https://youtu.be/eVI9S4977co>

Enlace video: <https://youtu.be/HXX7UpCrZm0>

Enlace video: <https://youtu.be/MVNromjF6xY>

Ver: El derechos de las organizaciones de la sociedad civil – caso México:  
<https://youtu.be/pYtCjaYDRXE>

Ver: Formas de intervención de la sociedad civil – México:  
<https://youtu.be/b4qHmuEQ6Sg>

Texto: Liderazgo que logra resultados

Texto: Hacia un análisis crítico de la gestión

Texto: Caída y auge de la planificación estratégica

Texto: Veinte Tesis para vincular el cambio institucional cambio de época

Texto: La revalorización de las organizaciones de la sociedad civil

Texto: El proceso estratégico

Textos: Safari a la estrategia

Texto: Utopía como imaginación organizacional en el pensamiento crítico

Texto: Fundamentos para los estudios organizacionales: aportes del pensamiento crítico suramericano

---

<sup>i</sup> RAMIREZ Q, Luis H. Hacia un análisis crítico de la Gestión: Presentando los «Critical Management Studies». Revista de la Universidad de Chile. Volumen II No. 4. 2003 – 2004.

<sup>ii</sup> SOUZA SILVA, José. LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 2001.

<sup>iii</sup> ZIMMERMANN, Arthur. Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas. Ediciones Abya Yala. 2000.

<sup>iv</sup> GONZÁLEZ, Sergio Fabián. “Los tipos de organizaciones de la sociedad civil”. 13 julio 2005.

<sup>v</sup> CARO, Alonso. DE ASIS, Agustín. GROSS, Dominique. LILLO Esther, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Fundación Luís Vives y Obra Social Caja Madrid. 2004