

ALGUNAS IDEAS PARA EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN



Proceso de fortalecimiento de una Organización.

El fortalecimiento de la organización es un proceso en el cual deben participar todos sus miembros de manera conciente. La clave estriba en que todos sus integrantes tomen conciencia de los problemas comunes y se entreguen al máximo a la organización. El papel del (la) facilitador(a) o promotor(a)¹ es orientar y canalizar este proceso. *No hay soluciones mágicas que surjan desde fuera del grupo.*

Los pasos que debe dar el grupo para fortalecer su organización, son los siguientes:

- PASO 1 : ESCLARECER EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN
- PASO 2 : IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS QUE LA AQUEJAN
- PASO 3 : ANALIZAR EL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS
- PASO 4 : PRIORIZAR LOS PROBLEMAS DE MAYOR GRAVEDAD
- PASO 5 : ADOPTAR MEDIDAS Y LINEAS DE ACCION PARA RESOLVERLOS.

PASO 1:

ESCLARECER EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS LINEAS DE ACCION

Toda organización, independientemente de que sea grande o pequeña, tiene una razón de ser. Sin embargo, a medida que el grupo crece y que el tiempo pasa, sus integrantes terminan atrapados en la rutina y los esfuerzos por sobrevivir. Esa visión, amplia original que los unificaba y entusiasmaba tiene a desdibujarse. *Incluso, en muchos casos, a perderse totalmente de vista.*

Recordar y esclarecer los propósitos originales de la organización, constituye un primer paso muy importante, sobre todo cuando surgen problemas entre los miembros del grupo.



Al revisar los objetivos y las líneas de acción o programas que impulsaron al grupo en un comienzo, es posible examinar conjuntamente la **COHERENCIA** que existe entre los propósitos definidos en un principio y la práctica concreta realizada posterior.

PASO 2

IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS QUE AQUEJAN A LA ORGANIZACION

Utilizando diversas técnicas, el grupo hace un diagnóstico de la organización interna. Es de suma importancia que la identificación de los problemas se haga mediante un **PROCESO PARTICIPATIVO** y en conjunto. Ello permite cotejar las distintas percepciones que se tienen sobre los problemas internos de la organización, a la vez que facilita la búsqueda de soluciones.

¹ Facilitador(a) / promotor (a): se habla del que conduce, los y las líderes que están al frente de nuestras organizaciones deben asumir todos un papel de facilitadores(as) y no de jefes.

PASO 3

ANALIZAR EL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

Al realizar un diagnóstico de la organización, los miembros identifican primero la naturaleza del problema: *¿Tiene el problema su origen en la realidad externa como problemas nacionales o personales, o, más bien, en decisiones y estilos de trabajo propios del grupo?*

Una vez identificado el origen del problema, resulta más fácil encontrar las soluciones adecuadas. Si los problemas tienen un origen totalmente externo, el grupo tendrá limitaciones para resolverlos. En cambio, si los problemas tienen que ver con el funcionamiento interno o con su poca habilidad para organizar a la comunidad, el grupo podrá recurrir a diversas medidas para solucionarlos.

PASO 4

PRIORIZAR LOS PROBLEMAS EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Es necesario establecer prioridades porque los problemas son de diversa índole. Algunos son complejos y difíciles, otros fáciles de resolver. Algunos afectan significativamente el quehacer de la organización y deben ser encarados de inmediato, otros tendrán solución solo en el mediano o largo plazo.

Algunos de los criterios que pueden tenerse en cuenta para priorizar sus problemas son:

- ◆ Su gravedad
- ◆ La capacidad del grupo para resolverlos
- ◆ Los plazos en que pueden ser resueltos; y
- ◆ La necesidad de identificar a quienes se sienten más afectados por ellos.

PASO 5

ADPTAR MEDIDAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS



El proceso de superación de dificultades y de fortalecimiento de la organización, requiere la adopción de medidas específicas para aumentar la eficacia de la acción grupal.

En términos generales, estas medidas pueden ser de tres tipos:

◆ **Mejorar el funcionamiento interno:**

Mejorar la calidad de la planificación y del proceso en la toma de decisiones; impulsar una mayor participación de los miembros; establecer estilos de conducción más democráticos, o hacer fluidas las relaciones interpersonales, son todas medidas recomendadas.

◆ **Capacitación:**

Impulsar procesos educativos para los integrantes de la organización producirá resultados positivos al incrementar su capacidad de trabajo. Para definir las necesidades de capacitación que tiene el grupo, éste puede preguntarse:

- ✘ ¿Qué habilidades y destrezas necesitamos desarrollar?
- ✘ ¿Qué actividades educativas nos ofrece nuestra organización?
- ✘ ¿Qué ayuda externa se necesita para impulsar nuevos programas de capacitación?

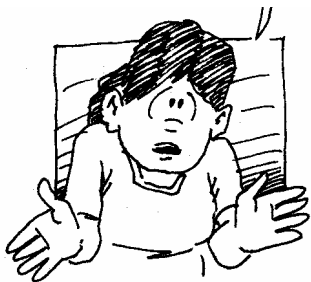
◆ **Diseñar estrategias de acción más efectivas:**

La práctica y la actividad son fuentes importantes para el fortalecimiento de los grupos y la formación de sus integrantes. Es importante que el grupo participe en un proceso permanente de acción-reflexión-acción y asuma una actitud activa en el análisis de sus problemas, la elaboración de planes de trabajo y la evaluación de sus actividades.

A veces los problemas del grupo se deben a que no se logran los resultados deseados. Y esta situación se vincula, a su vez, con la poca efectividad de sus propias estrategias de acción.

Consideraciones y recomendaciones.

1. El diagnóstico crítico exige un clima de respeto mutuo



Analizar a fondo los problemas internos del grupo no es un proceso fácil. A través del diagnóstico, se detectan errores, lo que puede crear tensiones entre los dirigentes y los miembros del grupo. Aquello que comenzó como un esfuerzo para fortalecer la organización, puede terminar en un conflicto de personalidades y de acusaciones mutuas entre los miembros.

Si los miembros de la organización empiezan a cuestionar a los responsables por su desempeño, éstos pueden tomar una **ACTITUD DEFENSIVA**, creando el riesgo de una ruptura en el seno del grupo. Por ello es fundamental que el (la) facilitador (a) o promotor (a) impulse, durante todo el proceso de diagnóstico, actitudes de autocrítica, de crítica constructiva y de confianza para que no se pierda de vista el objetivo central, el cual es **fortalecer a la organización mediante el aporte de todo el grupo**.

2. Los procesos de cambio y fortalecimiento de la organización toman tiempo

Si una organización necesita, por ejemplo, modificar estilos jerárquicos de conducción, los facilitadores o promotores deben estar preparados para enfrentar los obstáculos que surgirán en el camino.

Teniendo en cuenta que los líderes tradicionales han estado dirigiendo a la organización por años, sin importarles la participación de sus miembros, los líderes que pretenden llevar adelante un estilo de conducción diferente, pueden encontrarse ante situaciones tales como:

- ✘ Los miembros de la organización, acostumbrados a que sus líderes lleven a cabo todas las funciones de la misma, cuando se les pide que den ideas, que tengan iniciativas, que asuman responsabilidades, etc. Pueden pensar que sus dirigentes ahora quieren trabajar menos.

- ✘ Los miembros de la comunidad rehúsan admitir cualquier actitud que modifique la estructura jerárquica de la organización, tal como la conocen por años.

En resumen, el liderazgo democrático y compartido es el resultado de un proceso educativo participativo y conciente de todos los miembros de la organización, tanto de los líderes como de las bases.

3. Una organización es eficaz si es capaz de actuar sobre la realidad

Dada la urgencia por definir las formas de organización interna y de fortalecer las relaciones de confianza e igualdad entre los individuos que conforman el grupo, a menudo, se subestima el indicador por excelencia de la fortaleza de una organización: es decir **SU CAPACIDAD DE ACTUAR SOBRE LA REALIDAD.**

Ocurren casos en que los facilitadores o promotores dedican una enorme energía a asegurar que las reuniones sean ordenadas, que todos tengan derecho a participar en la discusión, que los procesos internos se desarrollen sin tensiones, que los líderes sean elegidos en forma democrática y le restan atención al objetivo central de la organización, el cual es resolver los problemas de sus miembros **ACTUANDO SOBRE LA REALIDAD.**

