

Cambio organizacional para el bienestar de la comunidad

Scotney D. Evans, Ora Prilleltensky, Adrine McKenzie, Isaac Prilleltensky, Debbie Noguera,  
Corinne Huggins, Nick Mescia

Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Miami, Florida, EEUU

Capítulo en Enrique Saforcada (Editor) (en imprenta), *Enfoques de salud comunitaria basados en la comunidad* (título tentativo). Buenos Aires: Editorial Paidós

Introducción

En este trabajo delineamos un marco conceptual basado en fortalezas, prevención, empoderamiento y cambio comunitario como paradigma guía alternativo para los servicios humanos. Presentamos datos cualitativos de un proyecto de cambio organizacional en el que intervinieron cinco organizaciones de servicios humanos y salud. Nos concentramos en los desafíos organizacionales identificados que obstaculizan la práctica transformativa eficaz y cómo cada una de las organizaciones de este estudio intenta cambiar estas condiciones internas. Finalmente, destacamos las implicancias de esto y sugerimos cómo este tipo de aprendizaje y desarrollo organizacional puede construir capacidad para una práctica del cambio comunitario más eficaz, basada en las fortalezas, la prevención y el empoderamiento para beneficio de la comunidad en su conjunto. Este trabajo contribuye a la literatura empírica y teórica sobre cambio organizacional en el ámbito de los servicios humanos sin fines de lucro.

Antecedentes

La mayor parte de la práctica del servicio humano está destinada a ser paliativa en lugar de transformativa. El término “paliativo” se refiere a un enfoque de los servicios sanitarios, humanos y comunitarios que atiende a personas que ya ha sufrido alguna dolencia psicológica, física o social. Este paradigma amalgama una serie de valores, creencias y prácticas que predominan en ayudar a los profesionales y a las entidades asistenciales (Nelson & Prilleltensky,

2005). Es poco lo que las intervenciones paliativas a nivel del individuo pueden hacer por abordar las fuerzas socioeconómicas más amplias que influyen en el bienestar de las personas (Marmot, 2004; Smedley & Syme, 2000; Syme, 2000). No obstante, como Crosby, Kegler and DiClemente (2002) señalaron, “las teorías a nivel del individuo han dominado los esfuerzos de promoción de la salud” (p. 5). Instructivamente, estos autores identifican una serie de factores que explican la dominancia de las teorías a nivel del individuo, que incluyen: “(1) tácitamente plantean al individuo como decisor clave responsable de su salud y, como corolario, sostienen que los individuos pueden implementar cambios para mejorar su salud; (2) parten de la premisa de que las personas valoran la buena salud y harán los cambios necesarios para reducir comportamientos asociados con los resultados adversos de la mala salud; (3) suponen que el comportamiento está bajo el control volitivo; y (4) suponen que la predisposición cognitiva, que abarca creencias, actitudes y percepción, es lo que impulsa el comportamiento en el ámbito de la salud” (pp. 5-6). Estas premisas, aunque no siempre válidas, dominaron el campo de la promoción de la salud durante muchos años. Los autores señalan que en la última década han visto una transición de teorías de cambio a nivel individual a teorías de cambio ecológico. Tal como ellos observan con precisión, “puede verse, entonces, que la trayectoria de la teoría se aparta de un paradigma que centrado en el individuo como agente principal del cambio a un paradigma que conceptualiza al individuo como inmerso en un sistema complejo de influencias que en definitiva moldean el comportamiento respecto de la salud” (p. 7).

En línea con el modo de pensar más reciente, un enfoque *transformativo* de los servicios humanos sugiere un rol para las organizaciones de servicios humanos en cuanto a la promoción de la comunidad, igualdad y solidaridad (Mullaly, 1997). A la luz de este paradigma, las organizaciones de servicios humanos son agentes o mediadores de la comunidad y el cambio

social a través de la prevención, los enfoques de empoderamiento, la construcción de la comunidad, la defensoría de política y la acción social. Pasar de la paliación a la transformación en el enfoque de los servicios humanos es una necesidad acuciante, ya que un “foco en los servicios nunca será suficiente para abordar la problemática fundamental de la sociedad” (Himmelman, 1996. p. 25). Esta transición también puede tener sentido económico. Un informe reciente sugiere que por cada dólar invertido en defensoría y organización del trabajo (US\$20,4 millones en total), se obtuvieron US\$89 en beneficios para las comunidades de Carolina del Norte (Ranghelli & Craig, 2009).

Tal como describimos en trabajos anteriores (Prilleltensky, 2005; Evans, Hanlin, & Prilleltensky, 2007), la práctica tradicional de los servicios humanos es limitada debido a problemas de oportunidad y fijación de objetivos para las intervenciones y debido al nivel de afirmación y compromiso de los clientes y los miembros de la comunidad. Muy a menudo, los fondos para servicios humanos y la práctica relacionada son demasiado exiguos (enfocados en individuos, sin tener en cuenta el contexto social), llegan demasiado tarde (reactivos), están orientados al déficit y generan una pérdida del empoderamiento. Buscamos un cambio fundamental en las organizaciones de servicios humanos para que la práctica esté basada en normas, sea preventiva y permita el empoderamiento, con estrategias enfocadas al cambio social así como al cambio individual.

### El Marco SPEC

El proyecto SPEC se basa en la premisa de que un enfoque integral de la promoción del bienestar debe tener en cuenta cuatro dominios de intervención complementarios: capacidades, tiempo, participación y ecología (Prilleltensky, 2005; Prilleltensky & Prilleltensky, 2006). Estos dominios están representados en la sigla inglesa SPEC, que se refiere a las fortalezas o *strengths*

(capacidades); prevención (tiempo); empoderamiento (participación) y cambio de la comunidad (ecología). Estos dominios pueden utilizarse para analizar los esfuerzos de las organizaciones comunitarias por promover el bienestar. El marco SPEC puede ayudar a derribar la “barrera conceptual” descrita por Delpeche y colegas (2003), ofreciendo un modelo conceptual de práctica integradora que tiene una utilidad real para la práctica del servicio humano.

[Insertar Tabla 1 AQUÍ]

Como puede verse en la tabla 1, los cuatro dominios SPEC van de menos deseable (bajo) a más deseable (alto) y pueden ofrecer una instantánea del estado de situación actual en las organizaciones de servicios humanos. El perfil SPEC resultante de una organización puede servir como base para diseñar intervenciones que se construirán a partir de las fortalezas y los recursos existentes y trabajarán para abordar brechas y barreras. Un sinnúmero de factores que operan a nivel individual, organizacional y extra-organizacional afectan el perfil SPEC de una organización. Las habilidades de los empleados, el clima organizacional y el nivel de financiación son ejemplos que pueden actuar ya sea como barreras o bien como facilitadores de SPEC. Este documento se concentra en las condiciones organizacionales que llevan a la práctica SPEC. Este estudio destaca el hecho de que la capacidad de las organizaciones de practicar SPEC en la comunidad está fundada en condiciones organizacionales. Por ejemplo, es difícil imaginar cómo una organización puede empoderar a los miembros de la comunidad cuando sus propios empleados carecen de voz y voto en su trabajo cotidiano. Construir un perfil SPEC organizacional e identificar las barreras y los facilitadores específicos que impiden o promueven las prácticas SPEC puede ayudar a las organizaciones a moverse en la dirección deseada.

### El cambio transformacional en organizaciones de servicios humanos

Si bien es mucho lo que se sabe sobre el cambio planificado en las organizaciones en general, es escasa la investigación realizada sobre este tipo específico de cambio organizacional en sistemas de servicios humanos en un contexto comunitario. Un proyecto reciente que está contribuyendo a salvar esta brecha es *Building Movement Project* (Brady & Tchume, 2009). Como la investigación que aquí se presenta, este grupo está interesado en trabajar acompañando las organizaciones de servicios humanos con el fin de apoyar y promover su participación en la práctica transformativa. Su informe *Making Social Change: Case Studies of Nonprofit Service Providers* (2009) (Haciendo el cambio social: estudios de casos de proveedores de servicios sin fines de lucro) perfila cinco organizaciones que están integrando las actividades de cambio social a su trabajo. A partir de este trabajo, se descubrieron algunos temas comunes en estos estudios de casos que ayudan a las organizaciones a lograr el objetivo planteado: (a) fuertes relaciones con clientes, partes interesadas y otras organizaciones, (b) participación y voz de las partes interesadas para permitirles identificar sus propias necesidades, (c) tiempo dedicado, soporte, información y nuevas habilidades para el personal, y (d) un conjunto compartido de principios y valores rectores de la organización. También concluyeron que la falta de financiación sustentable para este tipo de trabajo era una barrera constante.

Un estudio realizado por Nelson y colegas (2001) con tres organizaciones de salud mental efectivas, que estaban cambiando hacia un paradigma de integración comunitaria de empoderamiento, descubrió los siguientes ingredientes para el éxito: (a) cambios en valores y fundamentos filosóficos, (b) mayor participación de los consumidores, (c) un estilo de gestión más participativo e inclusivo, (d) cambios en tipos de servicios y enfoques, y (e) cambios en

roles y prácticas del personal. Sus hallazgos atribuyen los cambios a su preparación organizacional, liderazgo efectivo y uso de consultores externos y herramientas de aprendizaje. También citan factores facilitadores adicionales como compromiso con el cambio, voluntad de respetar e involucrar a consumidores, un clima de aprendizaje, el crecimiento del movimiento de consumidores/sobrevivientes y mejoras en la financiación del gobierno.

El grupo de investigación del Centro para Investigación y Servicios a la Comunidad de la Universidad de Delaware (Delpeche et al, 2003) realizó un estudio exploratorio del nexo entre construir comunidad y el bienestar de las familias. Sus hallazgos sugieren que se requieren cambios fundamentales en la misión e implementación de prácticas en cada campo. Observan que las organizaciones tanto de desarrollo de la comunidad como de apoyo a la familia están llegando a una “pared conceptual” y operan de acuerdo a modelos tradicionales que son demasiado limitados para causar un impacto real en la comunidad. Las barreras que ven son (a) una falta de modelos conceptuales de práctica integrativa y (b) limitaciones prácticas de financiación, personal y tiempo.

En un estudio reciente sobre organizaciones sin fines de lucro que marcó un hito en los Estados Unidos, Crutchfield and McLeod Grant (2008) identificaron seis prácticas que conducen al impacto transformacional. En su estudio de doce importantes organizaciones no gubernamentales (ONGs) que incluyen *Teach for America*, *City Year*, *Habitat for Humanity* y *Heritage Foundation*, descubrieron que todas “(a) trabajan con gobiernos y defienden el cambio de política, además de proporcionar servicios, (b) aprovechan las fuerzas del mercado y ven al sector de los negocios como un socio potente, no como enemigo a ser desdeñado o ignorado, (c) crean experiencias significativas para seguidores individuales y los convierten en evangelistas para su causa, (d) construyen y acrecientan redes sin fines de lucro, tratando a otros grupos no

como competidores por recursos escasos sino como aliados, (e) se adaptan a los ambientes cambiantes y son tan innovadoras y ágiles como estratégicas, y (f) comparten el liderazgo, empoderando a otros a actuar como fuerzas del bien.” (p. 6). Su investigación es muy rica en detalles sobre el impacto externo que las organizaciones tienen en la sociedad, pero no es tan completo en articular los cambios internos que las organizaciones atraviesan a fin de lograr un impacto grande y duradero en la sociedad. Nuestro estudio contribuye a una comprensión de los mecanismos internos de las organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos.

Si bien estos pocos ejemplos nos dan cierta perspectiva del cambio en las organizaciones de servicios humanos, se necesita ahondar en la investigación para comprender plenamente el proceso y los resultados del cambio organizacional en estos ambientes y las condiciones organizacionales exclusivas que sustentan la práctica transformativa. Además, los estudios arriba mencionados enumeran ingredientes para la práctica exitosa, pero no necesariamente construyen teoría en este dominio. Este estudio apunta a contribuir a esta base de literatura, estudiando de cerca las condiciones organizacionales y los procesos de cambio de estos casos críticos.

### El proyecto

El proyecto *SPEC, Learning and Changing by Doing* (“Aprender y Cambiar Haciendo”), es una alianza de investigación orientada a la acción de tres años entre investigadores universitarios y cinco organizaciones comunitarias. Las cinco organizaciones sin fines de lucro participantes financian o prestan servicios a niños y familias en una extensa área metropolitana. Presentan varias diferencias, entre otras, en cuanto al tamaño, presupuesto, alcance y rango de servicios ofrecidos. Trabajamos estrechamente con estas organizaciones para evaluar hasta qué punto su práctica y sus políticas están alineadas con los principios de SPEC y en qué medida luego planifican e implementan el cambio organizacional. Hacemos participar a

los hombres y las mujeres que trabajan en estos entornos en un proceso en el que aprenden los principios SPEC y lideran un proceso de cambio con el fin de facilitar que sus organizaciones y el campo en general estén más alineados con los principios y las prácticas SPEC.

*La intervención y la teoría del cambio*

La Figura 1 representa nuestros componentes de intervención y teoría del cambio. Creemos que hay un conjunto de precondiciones organizacionales para la práctica transformativa. Estas precondiciones incluyen condiciones organizacionales genéricas, tales como un clima organizacional saludable y recursos suficientes. Además, hay precondiciones específicas en organizaciones que promueven la práctica crítica, tales como una orientación hacia la justicia social y el empoderamiento, y las estructuras habilitantes necesarias así como los recursos humanos y financieros para respaldar la práctica crítica. Para ayudar a fundar o crear estas precondiciones en nuestras organizaciones participantes, nuestro equipo de investigación utiliza capacitación, consultoría, desarrollo organizacional, investigación para la acción y estrategias de desarrollo profesional.

[Insertar Figura 1 AQUÍ]

*Capacitación SPEC.* Cada organización designó de dos a cuatro miembros de su plantel para participar en una cohorte de capacitación que otorga crédito de postgrado de la Escuela de Educación de la Universidad de Miami. Las clases se dictan dos veces por mes con una duración de tres horas cada una durante 13 semanas (semestre). Cada sesión en el aula incluye la clase del profesor, debates en grupo y actividades que dan a los participantes la oportunidad de reflexionar acerca de los principios y las prácticas SPEC en su trabajo cotidiano y en la comunidad en general. Este aprendizaje se complementa con lecturas regularmente asignadas, presentaciones y

asignaciones escritas. Los miembros de esta cohorte también desempeñan papeles clave como parte de los equipos de transformación (equipos T).

*Equipos de transformación (equipos T).* Los integrantes de la cohorte de capacitación han formado equipos T en cada organización que son diversos y representativos de la organización como un todo. La función del equipo T consiste en evaluar el perfil SPEC de la organización, identificar objetivos para el cambio y guiar esfuerzos para crear y sostener el cambio. En promedio, estos grupos se reúnen semana por medio durante 60 a 90 minutos.

*Consulta.* Un miembro del equipo de investigación se reúne regularmente con el equipo T de cada organización para asesorar sobre la implementación de los principios y la práctica SPEC. También brindamos consultoría al equipo de liderazgo y a otras personas individualmente o en pequeños grupos. Como consultores, ayudamos a las organizaciones a reflexionar sobre sus procesos y sus prácticas, y ofrecemos recursos útiles en el esfuerzo de cambio.

*Investigación para la acción y desarrollo profesional:* Una de las características clave de este proyecto es la convicción de que la práctica organizacional es perfectible a través del aprendizaje continuo y la resolución de problemas. Al trabajar en colaboración con las organizaciones a través de la recolección y devolución de datos organizacionales a sus equipos T, ayudamos a desarrollar soluciones prácticas a los desafíos de organizaciones específicas. Más aún, nos aliamos con los equipos T para desarrollar e implementar actividades de desarrollo profesional a fin de contribuir a difundir conocimiento, principios y prácticas en todas las organizaciones participantes del proyecto.

#### Enfoque de la investigación

Este proyecto usa un marco de investigación para la acción con el objetivo de contribuir y aprender de este esfuerzo local y revelar el meollo del cambio de sistemas comunitarios y

transformación organizacional. Al enfocarnos en entornos que presentan un terreno muy propicio para el surgimiento del cambio organizacional, podemos maximizar las oportunidades de entender cómo sucede este tipo de cambio.

### *Preguntas de la investigación*

Este proyecto de tres años busca conocer cómo cambian estas organizaciones con el tiempo y qué factores internos y externos promueven o inhiben el cambio. Para esta evaluación formativa, no obstante, nos concentramos en las dos preguntas de investigación siguientes: (1) ¿Cuál es el estado de situación actual (pre-intervención) dentro de cada una de las organizaciones asociadas, en relación con las condiciones organizacionales y la práctica SPEC?, y (2) ¿Qué está cambiando en cada organización?

### *Metodología*

La metodología central que impulsa este proyecto es la investigación para la acción: la consulta que transaccionalmente surge de la práctica misma de intervención (Schon, 1983). Los investigadores se unieron a las cinco organizaciones participantes para facilitar y entender el cambio organizacional de modo de promover mejor el desarrollo y el bienestar de la comunidad. Un aspecto fundamental de la metodología de la investigación para la acción es el intento de usar la acción y la investigación para profundizar la comprensión de la situación de investigación y al mismo tiempo buscar el cambio. La investigación para la acción promueve y aprende de un proceso cíclico de cambio, comprensión, acción y reflexión crítica (Roberts & Dick, 2003). La comprensión y el cambio se enriquecen mutuamente.

### *Enfoque de estudio de casos*

A fin de captar plenamente la complejidad del cambio, este proyecto utiliza un enfoque de estudio de casos en el que los investigadores son participantes plenos en el esfuerzo de cambio.

Los esfuerzos de cambio de estas organizaciones sirven como casos críticos para aprender sobre este tipo específico de cambio organizacional hacia el bienestar de la comunidad.

Adicionalmente, al tratar a cada organización como caso de estudio único, podemos aprender cómo los procesos y resultados del cambio pueden ser levemente diferentes en distintos contextos organizacionales.

### *Participantes*

Sesenta y siete empleados de las cinco organizaciones participaron en el estudio. Los empleados de diversos departamentos (por ejemplo, entrega de programas, tecnología de la información, recursos humanos y contabilidad) y de diversos niveles de responsabilidad (trabajadores en la línea del frente, administrativos, gerencia media y alta gerencia) se incluyeron en el estudio.

### *Métodos*

Este proyecto de investigación emplea un enfoque de método mixto que permite examinar de cerca procesos organizacionales complejos y facilita la validación de los datos a través de triangulación (Denscombe, 1998). Para esta evaluación formativa, nos enfocamos en los aspectos cualitativos de la investigación con la finalidad de dibujar una imagen rica de las etapas iniciales de este proyecto. Se realizaron diez grupos motivacionales y dieciocho entrevistas entre las cinco organizaciones participantes. En cada organización se llevaron a cabo dos grupos motivacionales y de 2 a 4 entrevistas. Los grupos motivacionales, que se realizaron en sus organizaciones respectivas, incluyeron personal de diversos puestos de responsabilidad y departamentos. Las entrevistas se llevaron a cabo con miembros del personal en puestos de gerencia media y alta. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 60 minutos y los grupos motivacionales duraron aproximadamente 120 minutos. Asimismo, los investigadores

documentaron su participación continua con la clase SPEC, los equipos T y otros contextos a través de notas de campo.

### *Enfoque al análisis de datos*

El enfoque al análisis de datos fue permanente durante la recopilación de datos, utilizando el método comparativo constante (Glaser & Strauss, 1967). Los datos fueron analizados y reducidos para identificar temas centrales, ideas, creencias, valores, preocupaciones y otras cuestiones. Se desarrollaron categorías iniciales utilizando el marco conceptual SPEC mientras que otras fueron desarrolladas conforme fueron surgiendo. A partir de allí, se colapsaron las categorías y se desarrollaron y refinaron modelos de trabajo. Se utilizaron verificaciones con miembros y sesiones de información a los pares durante todo el proceso para probar hipótesis de trabajo y examinar interpretaciones alternativas.

### Conclusiones formativas

#### *Aplicación de los principios de SPEC dentro de las organizaciones: El estado de situación actual*

A fin de monitorear el cambio en las organizaciones con el tiempo, debemos tener idea de cuál es el punto de partida de estas cinco organizaciones. Las dos secciones siguientes destacan la línea base de situación en las prácticas internas y externas de nuestras organizaciones participantes.

Nuestro interés gira en torno a cómo las condiciones organizacionales internas promueven o inhiben la práctica SPEC en la comunidad. La siguiente es una descripción de varios de los temas salientes que surgieron de los datos cualitativos en las cinco organizaciones asociadas al proyecto, dentro de los dominios de ambientes organizacionales efectivos, reflexivos y afectivos. Estas son nuestras categorías de código utilizadas para ayudar a organizar nuestros temas

emergentes. Si bien cada dominio se examina por separado, están interrelacionadas puesto que el bienestar organizacional exige que todas ellas sean atendidas.

*El dominio efectivo.* A lo largo de las cinco organizaciones, hay una serie de temas que surgen y describen muchos de los componentes esenciales de los ambientes organizacionales efectivos. Entre aquellos observados como importantes para el funcionamiento interno de una organización se encuentran la buena comunicación y protocolos y políticas coherentes.

Muchas de las organizaciones identifican buenos sistemas internos (toma de decisiones, gestión de la información y tecnología) como importantes para el funcionamiento general de la organización. La comunicación entre los miembros individuales del personal y la comunicación entre departamentos es considerada esencial para la capacidad de responder a los clientes y funcionar de manera efectiva.

Los participantes también describen otros factores que están asociados a la efectividad organizacional, que incluyen una sólida responsabilidad fiscal, contar con una fuerza laboral calificada, el uso eficiente del tiempo de los trabajadores y cargas de trabajo manejables para los empleados. En general, los participantes no tienen dificultad en identificar aspectos del dominio efectivo y cómo estos aspectos se relacionan con el bienestar organizacional.

*El dominio reflexivo.* Que una organización sea efectiva no significa automáticamente que sea reflexiva (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006). En otras palabras, una organización puede prestar en forma muy efectiva un servicio inapropiado. Al tomarse el tiempo para reflexionar sobre sus objetivos y misión, y pensar acerca de su rol y función profundamente en el contexto de la problemática de sistemas mayores, los trabajadores de organizaciones se involucran en la práctica reflexiva.

Si bien en las organizaciones están ocurriendo esfuerzos destinados a una participación reflexiva, existen barreras a la práctica reflexiva. La falta de tiempo disponible y las exigentes cargas de trabajo se mencionan como obstáculos a la reflexión con sentido, por parte del personal, acerca de los objetivos y las prácticas de la organización. Otros participantes también aluden a la ineficiencia de ir de una reunión a otra sin tener tiempo para reflexionar acerca de cuál es la relación entre ellas. El mensaje global transmitido por los encuestados fue que también estaban tan ocupados en tratar de satisfacer las exigencias de las responsabilidades del día a día, que quedaban pocos recursos para detenerse y formular preguntas sobre el propósito más amplio de toda la cuestión.

En general, si bien hay evidencia que indica que las organizaciones dan su apoyo a las actividades reflexivas que promueven la mejora organizacional, hay menos evidencia para sugerir que haya una participación amplia en la reflexión de segundo orden o actividades que indaguen en cuestiones más significativas, tales como la justicia social y el poder. En una de las organizaciones en las que los debates indicaron conciencia de la problemática de la injusticia y las barreras sistémicas, el personal también expresa haberse sentido sobreexigido a tal extremo que no fue capaz de reflexionar tan significativamente sobre ciertas cuestiones tal como se esperaría de una organización para la cual la defensoría y los problemas de la pobreza son ejes centrales de su misión.

*El dominio afectivo.* En general, muchos de los encuestados tenían percepciones favorables de su organización general o del departamento específico en el que se desempeñaban. Sin embargo, a lo largo de la mayoría de las organizaciones, los miembros del personal expresan la necesidad de mejorar algunos aspectos de su ambiente de trabajo.

El grado en el cual los trabajadores sienten que podrían participar y tener voz y voto en la toma de decisión organizacional varía de una organización a otra y dentro de una misma organización. Por ejemplo, en algunas organizaciones el miembro del personal refiere que pueden compartir sus ideas libremente. Por el contrario, otros miembros del personal indican que si bien se les da oportunidades de compartir ideas con sus gerentes, a menudo se hace caso omiso de sus sugerencias.

En general, la cuestión de voz y voto es muy saliente entre las cinco organizaciones participantes. Hay menos insatisfacción entre las personas que están en puestos gerenciales en comparación con las que ocupan cargos no gerenciales (por ejemplo, trabajadores de frente de línea y personal administrativo). Los miembros del personal que no ocupan cargos gerenciales tienen mayor tendencia a hablar de diferenciales de poder y su efecto en la productividad de los empleados. El personal gerencial, por el contrario, pone el énfasis en ‘mejorar la aceptación (*buy-in*) del personal’ sin ahondar en la causa raíz. Las diferencias en la toma de decisiones entre el personal no gerencial también varía entre y dentro de los departamentos de una misma organización. Los miembros del personal indican que no tener control sobre aspectos que están más vinculados con el funcionamiento de su trabajo tiene un impacto adverso en el clima afectivo de la organización (ejemplo, los sentimientos de desmoralización y falta de participación) y los niveles de productividad y eficiencia. Los miembros del personal quieren ser reconocidos por sus esfuerzos y que se les delegue amplitud de criterio para usar sus habilidades y talentos a fin de servir mejor a sus organizaciones y sus comunidades.

*Aplicación de principios SPEC a la práctica comunitaria: el “estado de situación actual”*

*El dominio de la capacidad: fortalezas versus déficits.* Muchos participantes en las organizaciones observan los méritos de un enfoque basado en fortalezas en el trabajo con clientes

y proveedores de servicio. En una organización en particular, se describe como un valor organizacional compartido y coherente con el enfoque basado en fortalezas que los supervisores utilizan con los empleados. Los participantes también dicen oír a sus colegas elogiar los clientes y darles crédito por resolver problemas. Algunos también hablan de sus intentos de identificar y hacer mentoría de los clientes (receptores de servicios y proveedores de servicios) que luego pueden servir de ejemplo y modelo de roles para mejores prácticas.

Si bien muchos participantes en teoría apoyan un enfoque basado en fortalezas, de algún modo admiten que las prácticas a veces son incoherentes con esta orientación. Es interesante observar que, cuando los entrevistadores preguntaron sobre el enfoque hacia los clientes, en algunos casos los participantes describieron sus intentos por educar a los clientes, empoderarlos y proporcionar el apoyo necesario. Esta tendencia se encuentra en una serie de organizaciones donde los participantes equipararon escuchar a los clientes y darles apoyos con un enfoque basado en fortalezas. El enfoque basado en fortalezas, por lo tanto, es interpretado como fortalecimiento de los clientes, a menudo a falta de un reconocimiento de las fortalezas existentes y la resiliencia ante circunstancias difíciles.

*El dominio temporal: prevención versus tratamiento.* La prevención es identificada como eje central de la misión y el trabajo de la mayoría de las organizaciones participantes. Desde facilitar el acceso a exámenes de salud hasta proporcionar información actualizada sobre los recursos necesarios y entrenar en los vericuetos para abrirse en burocracias complejas, los participantes en todas las organizaciones expresan un compromiso compartido con la prevención y la promoción. Si bien el foco de la prevención a veces es diferente para cada organización, la necesidad de participar en ella es fuertemente promovida.

En una organización que brinda atención de la salud a personas no aseguradas o subaseguradas, los participantes hablan del compromiso del personal para prevenir problemas antes de que ocurran (por ejemplo, exámenes para detectar cáncer) y su deseo y dedicación a mejorar la calidad de la salud para la comunidad en su conjunto. Esto se realiza eliminando las barreras al acceso y recibiendo de buen grado a cualquier persona que requiera atención de la salud.

Los miembros de otra organización observan un compromiso compartido con la prevención de problemas antes de que ocurran y trabajan para minimizar el impacto adverso de los problemas en los individuos y las familias. Esto se lleva a cabo de diversas maneras, la más común de las cuales consiste en conectar a los clientes con los recursos necesarios y trabajar para eliminar barreras a los servicios que mejoran la salud. Además, los participantes describen diversos programas que apuntan directamente la construcción de capacidad, tales como comunicación familiar, firmeza y habilidades de resolución de problemas.

A pesar del compromiso compartido con la prevención y la promoción, la mayoría de los programas apuntan a *individuos* en riesgo y a los que ya muestran marcadores de deficiencia. Por lo tanto, los esfuerzos más preventivos pueden clasificarse como se indicó y tienen un enfoque específico en lugar de universal (Gordon, 1983).

Los participantes de una organización dedicada al aprendizaje temprano indican que la prevención se encuentra en el eje central de la misión de su organización. Los participantes describen diversos niveles de prevención y promoción, desde la prevención indicada con niños que ya están mostrando competencias inferiores al promedio y programas enfocados en la primera infancia basados en ingresos, hasta la prevención universal en forma de programas voluntarios para todos los niños de cuatro años antes de que ingresen al preescolar. En lugar de

trabajar directamente con los niños y sus padres, los esfuerzos se concentran mayormente en apoyar y monitorear a los prestadores de servicios de cuidado de niños y a educar al público en su conjunto sobre los méritos y la disponibilidad de la educación temprana.

*El dominio de participación: empoderamiento versus falta de participación.* Se preguntó a los participantes del estudio sobre el nivel de voz y voto que los miembros de la comunidad tienen en su organización y su capacidad de informar y afectar las prácticas organizacionales. El resultado fue una amplia gama de respuestas, desde ejemplos de esfuerzos para empoderar a los clientes proporcionando información y facilitando acceso a los recursos y servicios, hasta la enumeración de los mecanismos existentes para solicitar la opinión de los clientes y la reflexión sobre la distribución inequitativa del poder en la sociedad. Una serie de participantes observa su compromiso con dar opciones mientras asegura que la decisión definitiva recaerá en los clientes. La ampliación de las opciones de los clientes puede materializarse de diversas maneras. Por ejemplo, una organización dedicada al aprendizaje temprano ha comenzado a implementar un sistema de calificación para proveedores de cuidado inicial. Trabaja con los proveedores para fortalecer sus programas y lograr un puntaje más alto con el fin último de mejorar la calidad de atención y educación provista a los ciudadanos más pequeños. Dar una devolución de esta información a los padres les permite hacer elecciones más informales sobre los proveedores a los que confían la atención de sus niños pequeños.

Los participantes de las cinco organizaciones coincidieron acerca de la importancia de que los miembros de la comunidad tengan voz y voto y algunos describen la solicitud activa del parecer de los clientes por parte de sus respectivas organizaciones. Si bien esto se atribuye ampliamente a un valor compartido, los datos indican diversas creencias relativas a cuánto poder los miembros de la comunidad tienen en la práctica. Esta variación se debe a distintos conceptos

de empoderamiento en cuanto a voz, voto, poder y control. Algunos participantes se refieren al empoderamiento en el sentido más estrecho del término (por ejemplo, los pacientes tienen el control porque pueden levantar el teléfono y cambiar un turno), mientras que otros tienen una comprensión sistémica mucho más amplia, con basamento ecológico. No sorprende que esto último vaya asociado a una percepción con más matices sobre lo que significa tener voz y voto.

Un grupo motivacional en particular se caracterizó por un acuerdo compartido de que los clientes atendidos por la organización tienen diversas opciones para ejercer su voz y voto. Cubren el espectro de lo individual (ir o no, cambiar el turno, ir a otro lugar), lo organizacional (llenar encuestas de satisfacción) y sistémico (formar parte de la Junta de Dirección, votar a favor o en contra de la organización financiadora). No se hace conexión entre las opciones enumeradas y las características demográficas de la población atendida por la organización (en gran medida pobre, no asegurada, sin educación y a veces indocumentada).

En gran medida, y según la visión y misión particular de la organización en cuestión, los esfuerzos de empoderamiento se han enfocado mayormente en “ayudar a los clientes a ayudarse a sí mismos” conectándolos con servicios y recursos; ayudarlos a abrirse paso en sistemas y barreras, y educarlos sobre los beneficios a los que pueden tener derecho. Más aún, existen diversos mecanismos tanto para solicitar el parecer de los clientes sobre la calidad y utilidad de los servicios y (menos frecuentemente) recopilar información sobre necesidades insatisfechas que la organización debe considerar. En organizaciones que realizan gran parte de su trabajo con proveedores de servicio, hay una preocupación compartida de que la voz de los miembros de la comunidad se filtre a través de proveedores que a menudo tienen sus propias percepciones y agendas. Estos participantes expresan un deseo de ‘acercarse’ a la fuente y oír directamente de aquellos que están más afectados por los programas.

*El dominio ecológico: cambiar condiciones de la comunidad versus individuos.* Los datos sugieren que en mayor o menor medida, los miembros del personal de las organizaciones participantes comprenden que sus clientes reciben el impacto adverso de malas condiciones de vida y de comunidad. Sin embargo, la comprensión ecológica de los problemas no necesariamente encuentra su correlato en intervenciones que verdaderamente apunten a múltiples niveles. Así, se conciben, diseñan y financian numerosos programas para ayudar a las personas en lugar de cambiar condiciones de la comunidad. Por ejemplo, un grupo motivacional se caracterizó por diversas referencias a las barreras sistémicas, de nivel macro, que impactan las vidas de los miembros más vulnerables de la comunidad. A pesar de un nivel de comprensión compartida de la naturaleza sistémica de los problemas, la mayoría de los esfuerzos organizacionales se concentran en asistir a individuos. Los participantes describen principalmente un enfoque solidario, empoderante y centrado en el cliente que es más paliativo que transformativo por naturaleza.

Algunos participantes también describen barreras de financiación que obstaculizan la defensoría del cambio de política. Su forma de eludir esta restricción consiste en alentar a los consumidores a hacer lobby con sus representantes locales para los cambios que desean.

Los temas de “justicia económica” y “justicia social” surgen como ejes centrales de la visión y misión de una organización en particular. Además de una comprensión clara y compartida de que existen condiciones socioeconómicas en la base de la lucha de la gente, sus esfuerzos organizacionales incluyen intentos por afectar el cambio de política y/o sistemas. Así, el foco no está sólo en ayudar a los individuos a satisfacer sus propias necesidades y convertirse en mejores auto-defensores, sino en empoderarlos para convertirse en ciudadanos más activos y comprometidos.

## Conclusión

Enmarcamos el análisis en referencia a tres brechas: (a) la brecha entre los recursos necesarios y reales para promover SPEC dentro de organizaciones y en la comunidad; (b) la brecha entre prácticas ideales y reales, y (c) la brecha entre la comprensión y la acción.

Con respecto a la brecha entre los recursos necesarios y reales, notamos que las organizaciones requieren muchos más recursos de los que tienen disponibles para promover una agenda de prevención y cambio comunitario, la “P” y la “C” del modelo SPEC. Las organizaciones de servicios humanos tradicionalmente están subfinanciadas y luchan por reconciliar lo que debe hacerse en la comunidad con los pocos recursos a su disposición. Este tema surgió en los datos relevados.

La segunda brecha tiene que ver con el abismo entre prácticas ideales y reales. Muchos profesionales entrevistados para este proyecto advierten que existe una manera ideal de practicar y una manera real de desarrollar su actividad. Algunas de las barreras para lograr el ideal se desprenden de recursos exiguos, tal como se observó precedentemente, pero otras se atribuyen al hábito organizacional y la falta de tiempo y espacio para la reflexión. En más de una organización participante, el equipo T hacía las veces de la estructura habilitante reflexiva que ansiaban tener. El equipo T, en efecto, catalizó muchas prácticas deseadas, tales como mejor comunicación entre los departamentos que antes de este proyecto estaban aletargados. El proyecto facilitó el surgimiento de cuestiones que estaban justo por debajo de la superficie del colectivo organizacional.

La última brecha tiene que ver con la distancia que existe entre la comprensión y la acción. Muchos participantes identificaron fácilmente las fuentes comunitarias de problemas individuales, tales como la pobreza o la discriminación, pero sus prácticas se enfocaron

principalmente en cambiar a las personas y no las condiciones ambientales. Este abismo entre comprender los orígenes sociales y crear soluciones sociales es muy común en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro. En lugar de apuntar a condiciones sociales, los servicios se construyen en torno a la necesidad de mejorar el bienestar individual de los clientes.

Estas brechas son básicas en las organizaciones asociadas al estudio. Nos maravillamos al ver cuánto pueden hacer con muy pocos recursos y apreciamos enormemente su compromiso con este proyecto, que no les aporta ningún recurso financiero nuevo. Valoramos mucho su entusiasmo por aprender y por sacar a sus organizaciones y al campo completo del paradigma paliativo para llevarlo al paradigma transformativo. Estamos utilizando las lecciones aprendidas en esta investigación para planificar estrategias efectivas, reflexivas y afectivas que ayuden a las organizaciones asociadas al proyecto a estar más alineadas con la filosofía SPEC dentro de la organización y en sus esfuerzos por llegar a la comunidad y forjar alianzas para crear un lugar más saludable y cohesivo donde vivir para todos.

Referencias

- Brady, M., & Tchume, T. (2009). *Making Social Change: Case Studies of Nonprofit Service Providers*. Extraído de Building Movement Project:  
[http://buildingmovement.org/pdf/making\\_social\\_change.pdf](http://buildingmovement.org/pdf/making_social_change.pdf)
- Crosby, R., Kegler, M., & DiClemente, R. (2002). Understanding and applying theory in health promotion practice and research. En R. DiClemente, R. Crosby and M. Kegler (Eds). *Emerging theories in health promotion practice and research: Strategies for improving public health* (pp. 1-15). San Francisco: Jossey Bass.
- Crutchfield, L., & McLeod Grant, H. (2008). *Forces for good: The six practices of high impact nonprofits*. San Francisco: Jossey Bass.
- Delpeche, H., Jabbar-Bey, R., Sherif, B., Taliafero, J., & Wilder, M. (2003). *Community Development and Family Support: Forging a practical nexus to strengthen families and communities*. Newark, DE: Center for Community Research and Services.
- Denscombe, M. (1998). *The good research guide—or small scale social research projects*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Evans, S. D., Hanlin, C. E., & Prilleltensky, I. (2007). Blending ameliorative and transformative approaches in human service organizations: A case study. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 329-346.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Gordon, R.S. (1983). An operational classification of disease prevention. *Public Health Reports*, 98, 107-109.

- Himmelman, A. T. (1996). *On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice*. En C. Huxham, (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 19-43). London: Sage.
- Marmot, M. (2004). *The status syndrome: How social status affects or health and longevity*. New York: Times Books.
- Nelson, G. B., & Prilleltensky, I. (Eds.). (2005). *Community psychology: In pursuit of liberation and well-being*. New York: Palgrave Macmillan.
- Prilleltensky, I. (2005). Promoting well-being: Time for a paradigm shift in health and human services. *Scandinavian Journal of Public Health*, 1-8.
- Prilleltensky, I. and Prilleltensky, O. (2006). *Promoting Well-Being. Linking Personal, Organizational and Community Change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ranghelli, L., & Craig, J. (2009). *Strengthening Democracy, Increasing Opportunities: Impacts of Advocacy, Organizing, and Civic Engagement in North Carolina*. National Committee for Responsive Philanthropy.
- Roberts, G., & Dick, B. (2003). Emancipatory design choices for action research practitioners. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 13(6), 486-495. doi: [10.1002/casp.753](https://doi.org/10.1002/casp.753).
- Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. New York: Basic Books.
- Smedley, B., & Syme, S. L. (Eds.). (2000). *Promoting health: Intervention strategies from social and behavioral research*. Washington, DC: National Academy Press.

Syme, S. L. (2000). Community participation, empowerment, and health. In M. S. Jamner & D. Stokols (Eds.), *Promoting human wellness new frontiers for research, practice, and policy* (pp. 78-98). Berkeley: University of California Press.

Tabla 1: Marco conceptual SPEC

<b>Marco Conceptual</b>			
Dominio	Bajo	Alto	
<i>Basado en fortaleza</i> El dominio de las capacidades	Orientado a déficits	Basado en fortalezas	
<i>Prevención</i> El dominio temporal	Reactivo	Proactivo	
<i>Empoderamiento</i> El dominio de la participación	Falta de participación	Empoderamiento	
<i>Cambio comunitario</i> El dominio ecológico	Individual	Colectivo	

  

<i>Barreras y factores habilitantes</i>	Individual	Organizacional	Externo
---	------------	----------------	---------

Figura 1: Teoría del Cambio del Proyecto SPEC de Miami

