

EL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES. LA ARTICULACIÓN ENTRE EL INTA Y LA UNIVERSIDAD COMO PARTE DEL CAMBIO.

Ing. Agr. MSc. Mario Fernández Alsina.

Director EEA Oliveros.
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

El sector agropecuario y las comunidades que lo integran enfrentan el desafío de los actuales cambios en el contexto económico y social, tanto a nivel de país como del mundo en general. A partir de aquí la sociedad organizada, es decir las instituciones oficiales y privadas deben tener la suficiente capacidad de cambio para "amoldarse" y permanecer en el nuevo "escenario".

Ahora bien, para poder realizar cambios en las organizaciones es necesario saber *que es lo que se debe cambiar*. En tal sentido, analizar estratégicamente una organización es una cuestión básica a tener en cuenta.

En primer lugar se trata de considerar la institución u organización, por ejemplo una dedicada a la ciencia y la técnica, una cooperativa de productores agropecuarios o una empresa de servicios, como si fuera *un sistema, es decir un conjunto de partes o componentes relacionados entre sí para lograr un propósito común*.

En segundo lugar hay que conocer como funciona ese sistema e interpretar lo que allí sucede. Para ello es necesario considerar, entre otras cosas, si los propósitos de la organización son claros, como se realiza la conducción hacia los mismos, como son las relaciones entre las personas que trabajan en la organización o como funciona el sistema de información interna y hacia el exterior.

Que implica desarrollarse institucionalmente.

En los últimos años las organizaciones que han evolucionado diferenciándose de las demás, han sabido pasar de la idea de crecimiento a la de *consolidación*, del planeamiento estratégico a la *implementación estratégica*, de la conducción unilateral a la *conducción multilateral y participativa*, de una baja a una *alta ponderación de lo ético* y de una visión micro a una *visión macro*

Para que estos cambios puedan ocurrir es común que en las organizaciones se presenten procesos internos de características definidas. En primer lugar existe la percepción dentro de la organización de una necesidad de cambio; en segundo lugar los integrantes de la organización se involucran en la planificación e implementación del cambio y por último los procesos anteriores conducen a un cambio en la *cultura* de la organización.

Para mayor claridad, cuando se trata de establecer un concepto para "cambio de cultura en una organización", es preciso mencionar tres palabras: *valores, actitudes y conductas*.

Es lógico pensar que intentar un cambio cultural en una organización en forma directa y en la secuencia mencionada, es decir modificando sus valores, creencias, normas y actitudes mantenidas en su historia *no* será de fácil tarea. Normalmente es necesario comenzar con un cambio en las conductas.

La cuestión interna.

Examinar el funcionamiento interno de la organización constituye un primer paso para la instrumentación de los cambios que definirán el camino a su evolución. En primer lugar la división del trabajo y repartición de tareas, es decir "¿quién hace qué?". La definición de status y roles al igual que las funciones, el sistema jerárquico, las comunicaciones, como así también los sistemas de retribuciones y sanciones.

Entre el funcionamiento formal o previsto en la normativa de las organizaciones y el funcionamiento real existe una brecha comúnmente denominada "*brecha entre la organización formal e informal*". El análisis de este aspecto ante cualquier posibilidad de cambio es fundamental, no solamente por que las relaciones no reconocidas formalmente pueden ocasionar tensiones internas, sino porque constituyen relaciones

de poder que pueden ir en contraposición con los cambios deseados. En síntesis cuanto menor es la brecha entre los formal y lo informar mejor es funcionamiento de la organización.

En la tabla 1 (Burke, 1992) se diagrama un modelo de proceso interno posible de aplicar una vez que la organización ha realizado su análisis estratégico y definido su proyecto de desarrollo.

deseable y conveniente que las instituciones públicas y privadas se asocien para ser mas eficientes y eficaces a través de redes de conocimiento e innovación."

La Universidad y el INTA en el comienzo de este nuevo siglo iniciaron la generación de una serie de espacios de interacción con el objeto de profundizar y consolidar vínculos institucionales que contribuyan a crear una ámbito de excelencia para el desarrollo científico y tecnológico y la formación de

Tabla 1:

FASE DE PLANIFICACION	FASE DE CONDUCCION	FASE DE ESTABILIZACION
Visión futura	Formación de equipos para la transición	Resaltar modelos de la nueva cultura
Necesidad de cambio	Involucrar resto de los miembros de la organización	Instrumentar sistemas de reconocimiento
Decisión política	Generar procesos de retroalimentación	
Empowerment (*)	Crear símbolos y códigos	

(*) Capacidad de proposición concreta y de acción realista en base al poder del conocimiento.

El modelo presenta un punto de partida en establecimiento de la necesidad de cambio resaltando la decisión política de implementarlo y la capacidad de los miembros para realizarlo. Plantea un proceso gradual con alto nivel de comunicación y la necesidad de identificar las nuevas formas y métodos a emplear. Por último el aprovechamiento como dinamizadores y referentes a aquellos componentes de la organización que comienzan el cambio en el sentido deseado, así como el respectivo reconocimiento.

La relación con el medio. La articulación entre el INTA y la Universidad.

Las organizaciones como sistemas ubicados en otros de un nivel mayor de jerarquía como las comunidades y los territorios, tienen en la relación con el medio o contexto una misión local o territorial que *a partir de los cambios internos antes mencionados*, constituye con su cumplimiento un indicador concreto e irrefutable de su evolución.

El INTA en su Plan estratégico institucional 2005 2015 establece " *El carácter independiente de la ciencia y la tecnología, la innovación y el mercado indican que es*

recursos humanos. Esto sin duda forma parte de los cambios visualizados por ambas instituciones como parte de su desarrollo organizacional. La existencia de unidades integradas a distintos niveles, convenios de diferente tipo y la participación conjunta en proyectos de investigación y extensión indican que parte del camino se ha recorrido, pero también que falta mucho por recorrer.

Es comprensible los distintos matices en materia de desarrollo del conocimiento que tienen ambas instituciones, ya que parten de principios de creación y desarrollo organizacional diferentes. Pero este aspecto que en apariencia constituye una barrera para la complementación, puede constituirse en una fortaleza una vez que las áreas de vacancia que sin duda tienen tanto la Universidad como el INTA para cumplir con su misión, sean determinadas con claridad.

Comentarios finales.

El contexto mundial, territorial y local plantea una exigencia permanente a las organizaciones que lo componen de revisar su identidad, su cultura y la posibilidad de trascender. Para ello deben plantearse una constante evolución o proceso de desarrollo que implica cambios en el comportamiento de

los integrantes, de sus actitudes y muchas veces del agregado de nuevos valores.

La relación con el medio a través de la articulación institucional es un componente estratégico fundamental para el logro del cual las instituciones deben realizar los cambios internos que sean necesarios. En el caso del INTA y la Universidad existe un amplio campo

de acción para la complementación en materia de posicionamiento en el área de la Investigación y desarrollo; formación de recursos humanos y Extensión. Los avances que puedan realizar en este sentido constituirán seguramente uno de los indicadores del desarrollo organizacional que hayan podido alcanzar.

Bibliografía

BERNOUX, Philippe. 1985, Seminario de Sociología de las Organizaciones. Selección de textos del libro " La Sociologie des Organisations" Ed. du Seuil, Paris.

BURKE, Warner W. 1992, Organization Development. A process of learning and changing. Adison Wesley Publishing, USA.

INTA. 2004, El INTA QUE QUEREMOS. Plan Estratégico Institucional 2005 2015. Dic.

INTA. 2001, La Articulación entre facultades de Agronomía y Veterinaria de las universidades nacionales y el Instituto de Tecnología Agropecuaria. Serie Doc. Institucionales N° 99.

PFEFFER J. 2000, Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press, México SA.