



LA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.
Secretario de Estado de Educación

CONTENIDO

Introducción

1. Definición y tipos de organización
2. Características de una organización eficiente
3. El cambio organizacional

El cambio y el conflicto

4. El aprendizaje organizacional
5. Conclusiones

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una organización y nos relacionamos permanentemente con organizaciones. Las organizaciones en las que uno vive o se relaciona tienen diferentes tamaños, objetivos y formas de funcionamiento. Pueden ser pequeñas, medianas o grandes; sus objetivos pueden ser la venta de productos y servicios o la ayuda social; pueden ser organizaciones comerciales o sin fines de lucro. Todas estas organizaciones pueden funcionar de manera limitada o de manera eficiente.

En los tiempos actuales, es importante saber que las organizaciones cambian constantemente. Muchas limitaciones de funcionamiento organizacional provienen de la poca capacidad para cambiar, para adaptarse a los nuevos tiempos y sus exigencias. Por ejemplo, los estilos autoritarios de liderazgo limitan la iniciativa y la creatividad. Eso requiere un cambio.

La organización es un factor de aprendizaje, desarrollo y perfeccionamiento para una persona o una comunidad. Tener una organización eficiente es contar con una ventaja significativa para lograr objetivos y cumplir metas.

El propósito de esta cartilla es dar a conocer los aspectos básicos del funcionamiento de las organizaciones, sus principales características y los retos que se deben tener en cuenta cuando se trata de generar una organización eficiente.

1. DEFINICIÓN Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Podemos definir a la organización como una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad y sistemas de comunicación y de pertinencia coordinadas. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Entre los principales tipos de organización podemos mencionar:

a) Las organizaciones privadas. Están comprendidas aquí las empresas productivas de distintos tamaños, compañías de servicios, bancos y comercios cuyas formas de organización son, por lo general, más complejas y avanzadas. Su objetivo general es el lucro individual o colectivo. Se les critica no prestar la debida atención a los intereses de la sociedad o la nación.

b) Las organizaciones públicas. Nos referimos principalmente a las organizaciones del Estado, como las secretarías o ministerios responsables de los servicios públicos básicos, como la administración de la justicia, la provisión de infraestructura vial, educación, salud, vivienda, etc. Su objetivo esencial es prestar servicios de calidad a todos los miembros de la sociedad sin distinción. Se critica su ineficiencia y burocratismo.

c) Las organizaciones de la sociedad civil. Se denomina así a las agrupaciones o formas asociativas que no tienen fines de lucro y están orientadas a acciones que buscan de manera voluntaria y gratuita prestar servicios de capacitación y asesoramiento a la ciudadanía, particularmente a sus sectores más vulnerables. Constituyen una fuerza significativa para las iniciativas sociales, políticas y culturales, así como para la promoción y fortalecimiento de lazos de solidaridad. En muchos casos, se discute su grado de representación y legitimidad.

2. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE

Propósitos y objetivos claros. Se requiere una nueva forma de entender la construcción de objetivos. En muchos casos, las organizaciones hacen un listado de las necesidades y las denominan objetivos, ignorando la necesidad de que éstos sean realistas y viables. Para ello, es importante saber jerarquizar las prioridades, ordenar y jerarquizar las demandas. Los objetivos claros dan orientación y sentido a las actividades.

Membrecía. La delimitación de las zonas de trabajo o el tamaño de territorio que abarca la organización, así como el tipo de miembros, son elementos significativos de la acción institucional. Tanto en las organizaciones privadas como en las de carácter público, las membrecías y las áreas de trabajo se encuentran, en la mayoría de los casos, claramente delimitadas. En las organizaciones comunitarias y populares, la demarcación territorial y la representación pueden ser motivo de disputa o de interpretación.

Participación y compromiso. Las organizaciones de éxito son aquellas cuyo personal participa en todos los niveles y procesos de gestión. Las organizaciones están constituidas por personas con sentimientos, emociones y valores con respecto a la institución. Cuanto mayor sea la identificación de la persona con los objetivos institucionales, mayor rendimiento se puede esperar. Las formas tradicionales de organización, que comprometen y motivan poco a su personal y prefieren el mando vertical y el frío cumplimiento de ciertos procesos, son en la actualidad ineficientes y poco exitosas.

Liderazgo democrático y legítimo. Una organización eficiente no puede dejar de contar con líderes. El liderazgo ayuda a precisar y mantener la visión y la misión institucional, contribuye con la organización y la administración, y brinda un ejemplo a ser imitado por los demás. Las personas líderes se constituyen en símbolos institucionales. Una persona no es líder sólo porque ejerce un cargo, es la persona que, además de detentar un poder, tiene la aprobación, el respeto, confianza y credibilidad por sus cualidades morales, por sus valores y por la forma en que los aplica a su ámbito laboral.

Organización y funcionamiento óptimo. Las formas de organización que se adoptan son, con frecuencia, demasiado complejas; existen muchos cargos y funciones inabarcables, sin coherencia con el tiempo y los recursos disponibles. Esta situación hace que el funcionamiento organizativo tenga limitaciones, como el incumplimiento de los plazos, la baja calidad de los productos y la ineficiencia en la prestación de

servicios. El tamaño y la ausencia de priorización y recursos burocratizan y limitan la eficiencia. Además, estas estructuras tienden a ser verticales y jerárquicas. Se debe optar por una estrategia que apoye estructuras simples o básicas coherentes con la disponibilidad de tiempo y recursos; estructuras menos jerárquicas y que avancen hacia formas más horizontales de relación entre sus miembros.

Manejo de las relaciones interpersonales. Las personas que se incorporan a las organizaciones no sólo aprenden de los procedimientos, normas, reglas y valores de la institución a la cual ingresan, sino que llevan consigo códigos de conducta propios, que entrarán en relación con los códigos y valores de las otras personas de su entorno institucional. Estas relaciones interpersonales se constituyen en factores que pueden obstaculizar o facilitar el crecimiento institucional. Por ejemplo, si coinciden dos personas con valores de solidaridad y cooperación es posible que la institución cuente con posibilidades de éxito; en cambio, si se relacionan personas con diferentes hábitos de disciplina y responsabilidad, surgirá un problema. Lo importante es propiciar un buen clima de entendimiento para el tratamiento de las relaciones interpersonales.

Recursos. Ninguna organización puede operar sin recursos económicos básicos. Esto puede resultar obvio, sin embargo, en algunas organizaciones se hacen grandes listas de objetivos o se aprueban planes sin presupuesto, o bien se crean comisiones de trabajo sin asignar el recurso para el desempeño. De esta manera, no se está haciendo una organización

eficiente sino condenando a la institución a limitaciones serias o fracasos futuros. Por ello, toda organización no sólo debe tener claro sus objetivos y sus planes, sino su presupuesto para ejecutarlos (o bien una estrategia para conseguir los recursos).

La organización y su entorno. El buen conocimiento del entorno permite a las organizaciones definir de manera adecuada sus orientaciones estratégicas y sus políticas.

Nos referimos a las relaciones y vínculos que tiene toda organización con otras organizaciones existentes, así como con el marco jurídico, las tecnologías, el mercado financiero laboral, los recursos naturales y los ecosistemas. El buen aprovechamiento del entorno existente por parte de las organizaciones contribuye a la eficiencia en el logro de sus objetivos.

3. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Con la aplicación de la informática a todas las áreas o espacios de la sociedad y la vida humana, todo cambia de manera acelerada. Las organizaciones no son ajenas a estos cambios. Por eso, en la actualidad, lo importante en las organizaciones no es su tamaño sino su agilidad. Las estructuras organizativas grandes y complejas son inadecuadas para este tiempo. Lo que se busca como alternativa son las estructuras pequeñas y ágiles.

El cambio organizacional no sólo está referido al cambio formal en las estructuras sino también al cambio real en el comportamiento de las personas de la organización. Según Karen Mokate, “no es fácil cambiar

una cultura organizacional porque son creencias, valores, tradiciones, ritos, normas de conducta y hábitos de trabajo en ocasiones muy enraizadas y que se han construido a partir de los valores de los fundadores”.

De este modo, la cultura se convierte en una barrera para el cambio. El cambio no es resultado fácil, sino que requiere de un proceso de choque de lo nuevo con lo viejo, e implica tiempos largos y ritmos más lentos. Por eso, los facilitadores de cambios organizacionales deben identificar y reconocer los patrones culturales del grupo social organizativo.

El cambio organizacional y el conflicto

Para conducir o participar en el cambio organizacional es preciso tener una visión diferente del conflicto. Por lo general, se percibe el conflicto como algo negativo, por eso se tiende a ocultarlo o negarlo. Tratar constructivamente los conflictos constituye una aptitud clave de los individuos o grupos de una organización.

Para resolver de manera constructiva un conflicto es necesario tomar en cuenta sus elementos positivos para el desarrollo de las organizaciones y las personas:

- Señal. Indica la existencia de un problema y crea conciencia de las normas.
- Impulso. Despierta el interés e induce a la búsqueda de soluciones.
- Cambio. Impulsa el proceso de cambio y evita el estancamiento.
- Cohesión de los grupos. Refuerza la solidaridad interna.
- Flexibilidad. Favorece la autopercepción y estimula la autoevaluación.

4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Toda organización para ser eficiente necesita aprender. El aprendizaje en todo el periodo de vida de la organización y sus miembros es la nueva característica de las organizaciones modernas. La mayor parte de las organizaciones exitosas son organizaciones inteligentes, es decir, en constante aprendizaje. Las organizaciones aprenden de:

Desarrollo de estrategias.

La experimentación continua de estrategias e ideas para el trabajo, así como la reflexión sobre el funcionamiento de las estrategias en diferentes casos.

Participación en la toma de decisiones. Los miembros de la organización participan en las discusiones acerca de los problemas a solucionar, buscan acuerdos y toman decisiones para la implementación de las acciones.

Aprendizaje interno. Un buen aprendizaje depende de sistemas de comunicación e información transparentes, de las formas de monitoreo que favorecen un mejor desempeño (y no sólo el “control” o las sanciones) y de los sistemas de recompensa existentes en la institución.

De las estructuras. Se aprende sobre la conveniencia de las estructuras piramidales o verticales, sus ventajas y limitaciones con respecto a estructuras horizontales o de la necesidad de adoptar formas organizativas en red.

Aprendizaje del entorno. Se aprende de situación de las demás organizaciones, de la oferta existente en términos de tecnología, etc., permitiendo de esta manera gestionar oportunidades a partir del entorno.

Condiciones para el aprendizaje. Es necesario que las organizaciones cuenten con un ambiente adecuado para aprender. Una organización está compuesta por individuos, de allí la importancia de capacitar individualmente.

La eficiencia de la organización en los tiempos actuales se encuentra fundada en su capacidad de aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones como de las propias.

Un monitoreo contante de sus políticas. Estrategias, funcionamiento y sistemas de liderazgo por mencionar algunos rubros de aprendizaje.

5. CONCLUSIONES

Vivimos en un mundo de organizaciones. Para que las organizaciones funcionen adecuadamente se requiere tener objetivos claros, membresía delimitada, liderazgo, funcionamiento y participación, así como compromiso y recursos. La existencia de un entorno organizacional que facilite y promueva el aprendizaje, influye notablemente en el funcionamiento y la calidad de la organización.

Todas las organizaciones se encuentran sujetas a cambios. El cambio organizacional es una necesidad y se debe tener en cuenta que lo fundamental no es sólo el cambio de las estructuras formales sino el de la cultura de los miembros.

Es preciso, finalmente, que las organizaciones y sus miembros tengan una nueva visión de los conflictos en la organización: percibir los conflictos como una oportunidad para mejorar la calidad del funcionamiento y, de esta manera, lograr un mejor cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayalas, Ivanna y Paulina Chaverri, Haciendo camino al andar, Washington, 1991.
- Bichmann, Wolfgang, Susan B. Rifkin y Mathura Sherstha, Cómo medir la participación de la comunidad, Foro Mundial de la Salud, Vol. 10, 1989.
- Mayntz, Renata, Sociología De la Organización, 1990.
- Mokate, Karen, Aprendizaje y Cambio Organizacional, 2007.