

UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA RESPONSABLES DE ORGANIZACIÓN A NIVEL MEDIO

Por ROGELIO CONCEPCIÓN PÉREZ

Es bastante corriente, entre titulados en diversas carreras, que puestos en una situación profesional en la cual debe desarrollar elementos organizativos, no se esté preparado para ello.

En líneas generales se piensa que la organización es algo que se resolverá sobre la marcha, aplicando, simplemente, criterios de sentido común.

La situación es más o menos grave según sea el espíritu de la organización que exista en el centro. La persona que llega a ocupar un puesto responsable en un centro da por buena la organización existente, por dos razones principales: 1.^a, teme enfrentarse al "status" existente; 2.^a, sus criterios sobre organización suelen ser insuficientes y aislados.

La organización importa a muchas clases de oficinas y organismos, de negocios y fábricas, de centros docentes y hospitalarios, etcétera, en fin de muchas clases de estructuras, sean sus fines lucrativos o de otra índole. Los principios organizativos pueden ser aplicables a los diversos tipos de estructuras, sin olvidar las debidas adaptaciones a los fines y políticas de cada caso concreto.

La Pedagogía es consciente de la importancia de la organización como apoyo de lo educativo, e incluso como parte integrante de ella.

A continuación describiremos un posible programa de formación en criterios organizativos para responsables a nivel intermedio. Este programa puede ser aplicado principalmente a Complejos e Instituciones docentes.

Distribuiremos el estudio de este programa en áreas que luego resumiremos en capítulos, los cuales darán lugar al programa. Todo ello es el resultado de nuestros estudios y experiencias en este campo.

ÁREA PRIMERA

Teorías de la organización. — La organización, aplicada a las realidades concretas de las Instituciones, tiene un fundamento teórico, que incluso puede ser una filosofía. Las teorías de la organización han estado siempre algo adelantadas con respecto a su época, las innovaciones en organización han sido puntas de lanza que detrás han traído una renovación más profunda. El estudio de las teorías de la organización es una necesidad indiscutible, ya que ella nos daría elementos de comparación insustituibles.

Dentro de estas teorías se podrían señalar especialmente las siguientes:

a) *El Taylorismo*, que indudablemente es un sistema con grandes defectos —muchos de ellos superados—, pero que también tenía algunas cosas positivas, fundamentalmente pretendía una racionalización del trabajo, que hoy sigue siendo una exigencia, aunque teniendo en cuenta los aspectos humanos del trabajo.

b) *El autoritarismo tradicional* (la empresa privada tradicional y los centros docentes tradicionales). Aunque de hecho en el esquema organizativo tradicional siempre se ha dado elementos de renovación, se suele considerar tradicional a una serie de esquemas característicos que podemos resumir en los siguientes conceptos: estructura jerárquica territorial (no funcional) y por castas, derecho consuetudinario, estabilidad estructural, incomunicación formal.

c) *La burocracia*. Tomando como uno de los países característicos a Francia, la podríamos resumir en lo siguiente: funcionamiento interno regulado y formalizado por escrito con detalle, centralización y unificación, relaciones impersonales y reglamentadas, valoración del personal "a priori", subordinado protegido por reglamento.

d) *"Management" moderno*. Comenzó a extenderse después de la Segunda Guerra Mundial y tuvo su origen en U.S.A.; lo resumiremos en: funciones, tareas, procesos y principios son modificados por exigencias de la eficacia y de la expansión —descentralización y funcionalismo— comunicaciones formales e informales abundantes.

e) *Estructura de transición hacia organizaciones futuras.* Indudablemente tenemos a la vista una serie de elementos que nos muestran una futura organización que responda mejor a las necesidades que se nos vienen encima y que irían desde un funcionalismo democrático hasta un elitismo humanista.

ÁREA SEGUNDA

La Dirección.— Toda organización emana de una dirección, sea ésta unipersonal, participativa, descentralizada, etc.; incluso diríamos que la calidad de la organización deriva de la calidad de la dirección. La Dirección se enfrenta con problemas de adaptación e innovación que no puede resolver aisladamente; aparecen, por tanto muchas fórmulas de participación. La Dirección se va depurando, en tanto en cuanto que descentraliza, al ir remitiendo responsabilidades a los niveles más bajos, selecciona sus tareas, que se convierten en más puramente directivas. La Dirección, al intervenir elementos muy complejos cara a la toma de decisiones, requiere más información y asesoramiento de especialistas, convirtiéndose la función de dirección en una función de síntesis. Como puntos de estudio esenciales dentro de la Dirección mencionaríamos: a) *La Dirección participativa, La Descentralización Funcional. La Descentralización Federal. La Dirección por objetivos. El proceso de la toma de decisiones. La Dirección en cada nivel jerárquico.*

Es importante dar un sentido de participación a la Dirección, cuyas ventajas son conocidísimas en el sector docente.

ÁREA TERCERA

La organización individual.— Para colaborar en una organización superior es indudable que cada individuo ha de comenzar por su propio orden individual; sin esta organización previa es ciertamente difícil dirigir o cooperar en un sistema complejo. De esta organización y orden personal se proyectan las realizaciones que coadyuvan al orden común. Esta eficacia personal se distribuye en los siguientes aspectos, cuyo estudio propugnamos: a) *organización del trabajo personal;* b) *organización de la documentación;* c) orga-

nización del empleo del tiempo; d) organización del lugar de trabajo; e) organización de las relaciones con otros miembros del centro y con los terceros que tengan relación con el mismo. Los beneficios que el orden individual coherente y dinámico ofrece a la organización pedagógica los hemos observado en Jefes de Estudio y Jefes de Áreas, tutores y Directores de Colegios Menores, etc., que poseían esta virtud.

ÁREA CUARTA

El planeamiento y la programación. — Se habla mucho del planeamiento como necesidad a corto, a medio y a largo plazo. El planeamiento depende de los fines y de los objetivos, suele establecerlo la alta dirección, pero en una estructura moderna —y especialmente en el plan a corto plazo— intervienen los niveles jerárquicos intermedios. El plan siempre lleva consigo un margen de libertad dentro de los límites aconsejables. El plan —que hasta cierto punto es cualitativo— es un instrumento de previsión, de elección y de cooperación.

La programación es el detalle cuantitativo y detallado del plan, añadiendo —según los casos— su distribución en el tiempo. Incluso el programa debe disponer de cierta agilidad en sus definiciones. Por tanto, dentro de este área tenemos: a) *el planeamiento*; b) *la programación*.

ÁREA QUINTA

Los Organigramas. — Todo buen proyecto de organización y toda organización ya iniciada, deben representarse en diversos gráficos que la reflejan. Estos gráficos, que resumen los puntos clave de una estructura y sus relaciones más características, son llamados Organigramas. El Organigrama puede reflejar una organización entera, o un momento de su evolución, o un sector de ella. Son característicos los Organigramas funcionales, que describen las funciones por líneas de operaciones.

En los centros docentes suelen distribuirse las líneas en administrativas y ejecutivas por un lado y en áreas por grupos de material por otro.

Los Organigramas deben ir necesariamente complementados por el "Manual de organizaciones"; en este manual —a disposición de todo el personal— deben ir descritas todas las funciones, por niveles e individuos, las comunicaciones y las políticas. El Manual debe ser renovado oportunamente.

Por tanto, como resumen de este área nos queda: a) *los Organigramas*; b) *el Manual de organización*.

ÁREA SEXTA

Factores económicos en la organización. — Los factores económicos van unidos a todos los aspectos de la organización, e incluso diríamos que en muchos casos la organización es sólo lo económico. Pero situándonos en una postura equilibrada debemos conceder a los aspectos económicos la importancia que tienen.

Las estructuras cuyos fines no son netamente económicos, pero cuyos medios sí están mediatizados por ello, deben tomar lo económico como un instrumento que ha de cuidarse al máximo para que no altere el logro de sus fines, que se dirigen en otro sentido.

Dentro de este área son especialmente importantes las inversiones, los presupuestos, los costos y el estudio de cuentas. Los presupuestos van esencialmente unidos a los planes y programas. El estudio y disminución de costos es una exigencia de todas las organizaciones, sobre todo de aquellas que no tienen en sí un fin lucrativo, ya que determinadas partidas de gastos pueden ser verdaderos derroches; varios ejemplos han sido observados en centros docentes y hospitalarios.

Por tanto, resumiremos el estudio de este apartado en: a) *factores económicos generales*; b) *las inversiones*; c) *los presupuestos*; d) *los costos*, y e) *interpretación de cuentas*.

ÁREA SÉPTIMA

Mejora de métodos. — Toda organización se compone de métodos y procedimientos, de pautas y de enlaces; todo ello debe ser continuamente mejorado y actualizado, pudiendo resumirlo en el conocido esquema de "Mejora de métodos". Nos referimos a los métodos

y procedimientos puramente organizativos; su perfeccionamiento nos conduce a conseguir una mejor realización, disminuir los costes, eliminar pérdidas de tiempo, disminuir los esfuerzos.

Toda mejora de métodos debe enfocarse con sentido participativo y es difícil lograrla en medio de la indiferencia del personal. Se deben tener en cuenta las habilidades y las iniciativas en este campo de todos los componentes de la organización.

El ambiente cara a lograr la mejora de métodos debe contar con los siguientes puntos: 1.º, un entorno de intercambio y de innovación; 2.º, mantener una actitud interrogante; 3.º, pensar de una manera constructiva; 4.º, reunir hechos y experiencias.

Los sistemas de mejoras de métodos tienden a conseguir la simplificación, la standardización y la disminución de niveles.

ÁREA OCTAVA

La evaluación y el control.— La medición de los resultados y de las realizaciones es una parte vital dentro de la organización en un sentido progresivo. Podemos dividir la medición en dos grupos: uno relativo a las personas y otro referente a elementos materiales, realizaciones, objetivos, etc. Las personas integrantes de la organización son medidas por las "fichas de valoración"; estas fichas son personales y reflejan el proceso de integración de cada uno en la estructura. Para la valoración se deben tener en cuenta varias opiniones, incluso la de la persona valorada. El espíritu de equipo y la iniciativa deben tener una especial referencia en estas fichas de valoración.

"El cuadro de a bordo" es el elemento que resume las realizaciones, análisis de factores, errores, desvíos y tendencias; en una palabra, el "cuadro de a bordo" debe resumir las situaciones y las informaciones que den la pauta del estado actual de la organización, y que tienen un doble objeto: a) medir lo realizado; b) contribuir a las realizaciones futuras.

Dentro de la medición y evaluación caben otras muchas soluciones, que dependen de la estructura de la organización y de las motivaciones y formación de sus dirigentes.

Podríamos resumir el estudio de este área en: a) *medición, evaluación y control, factores generales en las organizaciones*; b) *evalua-*

ción de elementos humanos, "las fichas de valoración"; c) medición y control de realizaciones, "el cuadro de a bordo".

ÁREA NOVENA

La organización formal y la organización informal. Los grupos. No siempre coincide la situación del organigrama con la situación "de fondo" en una agrupación humana que forme una organización. Cuanto mejor concebida esté la estructura formal, cuanto más en cuenta tiene las necesidades reales de sus componentes, más cerca está de la estructura informal, y ésta —como consecuencia— no acarreará problemas a la organización general.

Una estructura participativa y descentralizada integra más fuertemente a sus componentes. De todas maneras siempre hay efectos e ingredientes que escapan a la organización formal, de ahí el interés en el estudio de los pequeños grupos, su psicología, su perfeccionamiento y su integración en los macrogrupos.

Dentro de este capítulo nos interesa especialmente el estudio de los siguientes puntos: a) *organización formal e informal, interrelaciones*; b) *estudio de las opiniones, las actitudes y las motivaciones*; c) *los líderes y los grupos*.

ÁREA DÉCIMA

Las imperfecciones y defectos de la organización. — La organización está formada por un conjunto de hombres; puede, por tanto, o reunir sus defectos todos, o reunir alguno de ellos, o difícilmente reunir todas sus virtudes. Lo último es lo deseable y a lo que se debe tender.

Podríamos afirmar también que "el todo es mayor que las partes", que la estructura organizada es mucho más que la simple suma de todos sus componentes. También siendo esto cierto aparecen anomalías y fallos en las organizaciones, de ahí el interés de su estudio.

Veamos a continuación una serie de causas que pueden ocasionar deficiencias más o menos graves en la organización: a) en definitiva, las personalidades cuentan más que las teorías; b) la obsesión burocrática; c) regidez y autoritarismo; d) actitud de defensa fren-

te a la evolución; e) dirigentes de deficiente capacidad organizativa; f) exceso de niveles jerárquicos; g) oposición informal a la institución por parte del personal: razones económicas, sociológicas, políticas, etc.

En fin, la organización puede padecer arterioesclerosis, que es tanto como decir que sus arterias (canales de comunicación) están endurecidas, no permitiendo el paso fluido de las ideas, las informaciones, los planes, etc.

* * *

Hasta aquí lo que podría ser un programa mínimo, para personas —que sin pertenecer a la Alta Dirección— ocupen un puesto de responsabilidad en una organización, especialmente en aquellas que cumplen una finalidad educativa.