

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN (AEPO)

Oscar Barrios Ríos
Académico Universidad Metropolitana
de Ciencias de la Educación

“ Los árboles no dejan ver el bosque, como la situación problema no deja ver el problema ”

En el campo de la gestión educacional es fundamental identificar la zona o área problema en que se pretende focalizar la gestión específica, con el propósito de determinar el diseño de planificación apropiado o la acción concreta de gestión a realizar.

Cómo identificar el o los problemas organizacionales que deben ser analizados previos a una acción de gestión, este proceso ya es un problema cuando no contamos con la metodología o técnicas adecuadas para hacerlo.

En este artículo pretendo presentar una técnica analítica estratégica – AEPO – para resolver problemas organizacionales, caracterizada por análisis sucesivos que permitan finalmente identificar y delimitar un problema organizacional en el ámbito de la educación.

¿ Qué es un Problema Organizacional ?

Un problema es la ausencia o el déficit o el mal uso o la diferencia o una necesidad o una carencia de un elemento o de un componente o de un recurso indispensable o de un proceso necesario para realizar una acción, actividad a desarrollar una estrategia que permita lograr un objetivo o una meta o una situación de mejoramiento superior en la organización.

Antecedentes Operacionales de un Problema:

Primero, debemos reconocer y aceptar que los problemas organizacionales en educación son **multivariados**, es decir, son originados o son efectos o consecuencias de varios factores internos de la organización educativa y simultáneamente de factores externos o del entorno de la organización educativa.

Segundo, los problemas organizacionales no están aislados, son parte de una **red de causas y efectos** en la organización educativa, lo que dificulta su identificación y su delimitación, como el entrecruzamiento múltiple de efectos o impactos internos y externos en la organización.

Tercero, los problemas organizacionales generan o forman parte de una **situación problema**, siendo ésta, un conjunto de acciones en la organización que de alguna forma impiden, dificultan o disminuyen o neutralizan o generan elementos o condiciones que influyen en el normal desarrollo de los procesos de la organización educativa.

Cuarto, los problemas organizacionales generan diferentes **efectos o impactos de magnitudes o importancias distintas**, es decir, sus efectos o impactos sobre los procesos organizacionales u objetivos de la organiza-

ción son distintos, dándose en un continuoUm de menor a mayor efecto o impacto.

Quinto, los problemas organizacionales **originan otros problemas**, o en algunos casos pasan a ser parte de los procesos organizacionales, tienen la capacidad o la tendencia a perpetuarse en la organización, en el caso de que no sean eliminados, neutralizados, minimizados, controlados o no se ejerza una acción concreta sobre ellos.

Sexto, los problemas organizacionales **influyen directamente en los procesos**, acciones, actividades y tareas que desarrollan los recursos humanos de la organización educativa.

Séptimo, los problemas organizacionales generan **pseudorelevancias** en las organizaciones educativa, adquiriendo a veces mayor atención que los objetivos que se deben lograr, distraendo recursos y energías y sobre todo en la focalización de las acciones.

Octavo, los problemas organizacionales **generan conflicto de intereses o de autoridad**, las unidades de la organización educativa tienden a asumir la resolución de los problemas organizacionales para adquirir mayor prestigio en la organización.

Noveno, los problemas organizacionales **generan un gasto de energía y de recursos no programados**, generalmente, el enfrentar un problema o una situación problema distrae recursos y energía de las acciones programadas.

Décimo, los problemas organizacionales **se tienden a resolver en forma aislada o focalizada**, no considerando sus relaciones o efectos con las acciones de la organización educativa.

¿ Qué es una situación problema ?

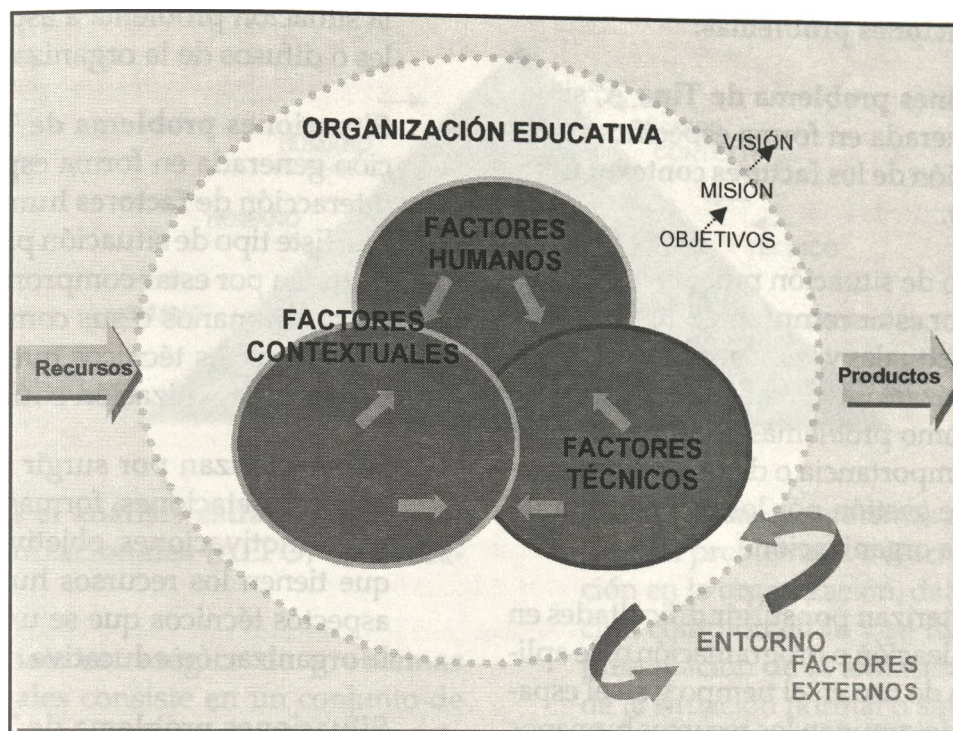
Antes de definir qué es una situación problema, es necesario contextualizar la definición. Podemos ponerlos de acuerdo que en una organización educativa se pueden distinguir tres tipos de factores: **factores humanos, factores técnicos y factores contextuales**, lo cual nos permite analizar la organización desde estas tres dimensiones y las interacciones que se generan entre ellas.

En los **factores humanos** podemos considerar todos los recursos humanos de la organización, su comportamiento, sus intereses, sus expectativas, sus conflictos, el grado de compromiso, su motivación, los subgrupos y todos aquellos elementos que le son propios.

En los **factores técnicos** se consideran todos aquellos elementos legales, curriculares, normativos, contables, financieros, informáticos, tecnológicos que permiten la realización del proceso educativo y el logro de los objetivos educacionales y la misión institucional.

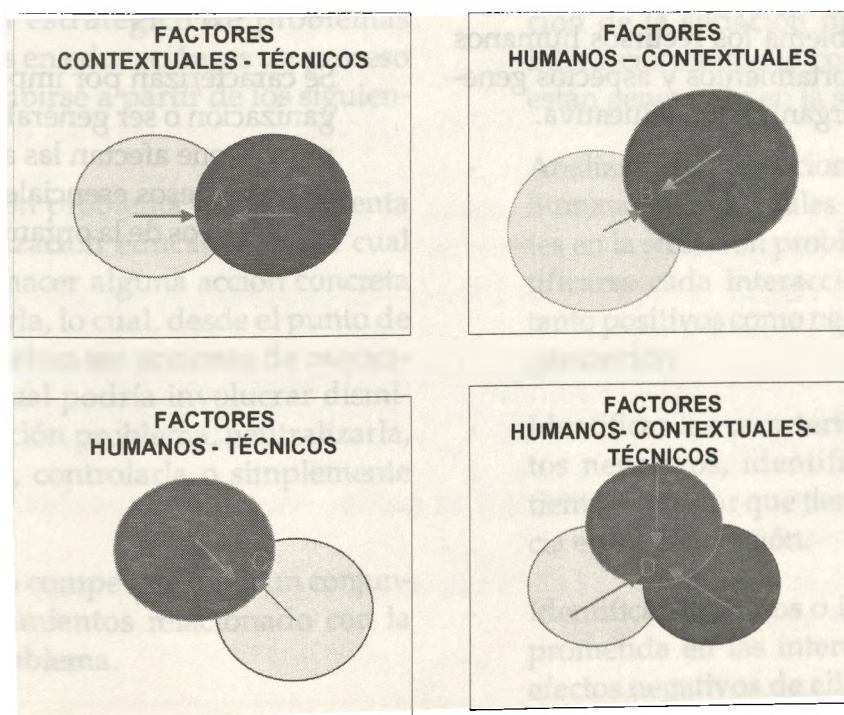
En los **factores contextuales** se consideran aquellos elementos que determinan el medio interno de la organización educativa, tales como la infraestructura, el uso de las salas y oficinas, los medios de comunicación interna y externa, el clima organizacional, la red de relaciones internas, la organización formal y todos los factores que conforman el ambiente educativo de la organización.

Diagrama 1. Interacciones en la Organización Educativa



Una **situación problema** en la organización educativa corresponderá a la ausencia o el déficit o el mal uso o a una diferencia o a una necesidad o a una carencia de un elemento o de un componente o de un recurso indispensable o de un proceso necesario para realizar una acción, generado por una descoordinación en las interacciones de los factores: a) humanos – contextuales, b) humanos - técnicos, c) contextuales – técnicos o, d) humanos - contextuales - técnicos

Diagrama 2. Interacciones de los Factores Organizacionales



Esto implica que podemos tener cuatro tipo de situaciones problemas:

- **Situaciones problema de Tipo A**, situación generada en forma específica por la interacción de los **factores contextuales y técnicos**.

Este tipo de situación problema se caracteriza por estar comprometidos los factores contextuales y los aspectos técnicos de la organización educativa. Son considerados como problemas secundarios o de menor importancia o de tipo administrativo o de gestión por los recursos humanos de la organización.

Se caracterizan por surgir dificultades en la organización o programación o de aplicación o de uso en el tiempo y en el espacio que determinan los recursos humanos de los factores contextuales y técnicos.

- **Situaciones problema de Tipo B**, situación generada en forma específica por la interacción de **factores humanos y contextuales**.

Este tipo de situación problema se caracteriza por estar comprometidos en la situación problema los recursos humanos o sus comportamientos y aspectos generales de la organización educativa.

Se caracterizan por atribuir el origen de la situación problema a aspectos generales o difusos de la organización.

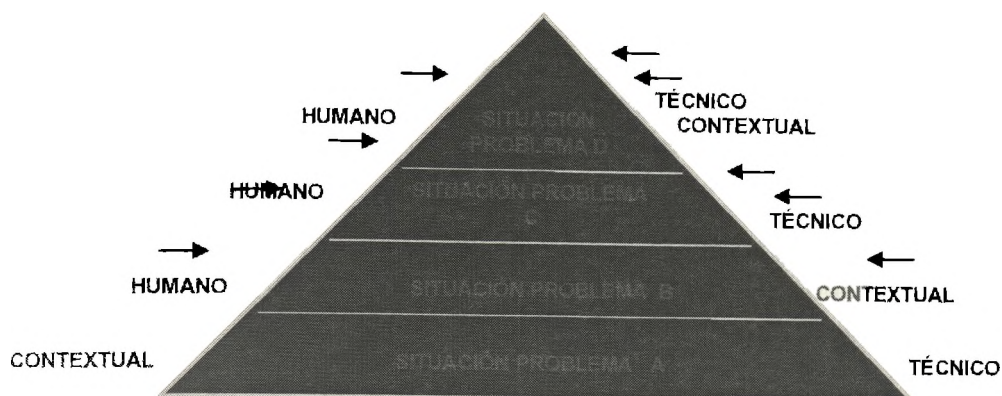
- **Situaciones problema de Tipo C**, situación generada en forma específica por la interacción de **factores humanos y técnicos**. Este tipo de situación problema se caracteriza por estar comprometidos los recursos humanos o sus comportamientos y los aspectos técnicos que se usan o rigen en la organización educativa.

Se caracterizan por surgir generalmente de interpretaciones, formas de uso, intereses, motivaciones, objetivos personales que tienen los recursos humanos de los aspectos técnicos que se usan o rigen en la organización educativa.

- **Situaciones problema de Tipo D**, situación problema generada en forma específica por la interacción **de los tres factores simultáneamente humanos, contextuales y técnicos**.

Este tipo de situación problema es el de más alta complejidad y de dificultad en su manejo, pero también es el más común en las organizaciones educativas.

Se caracterizan por impactar a toda la organización o ser generalizados, lo más común es que afectan las acciones, actividades y procesos esenciales para el logro de los objetivos de la organización educativa.

Diagrama 3. Grado de Complejidad de las Situaciones Problema

¿Qué es el análisis estratégico de problemas organizacionales (AEPO) en educación?

El análisis estratégico de problemas organizacionales consiste en un conjunto de actividades intelectuales y conductuales, a la vez implica también el compromiso de factores de naturaleza cognoscitiva, afectiva y motivacional, los cuales se focalizan en un aspecto o área específica de la organización, para descomponer e identificar los elementos interactuantes en esa situación problema de la organización educativa.

El análisis estratégico de problemas organizacionales en educación, es un proceso que puede describirse a partir de los siguientes elementos:

Una situación problema que se presenta en la organización educativa, en la cual se requiere hacer alguna acción concreta para superarla, lo cual, desde el punto de la gestión, deben ser acciones de mejoramiento, lo cual podría involucrar disminuir la situación problema, neutralizarla, minimizarla, controlarla o simplemente eliminarla.

Personas con competencias en un conjunto de conocimientos relacionado con la situación problema.

Las personas competentes analizan la situación problema, los efectos de la situación en la organización, datos e información comprometida y se forman una representación de la situación problema y de la situación normal o sin problema.

Las personas competentes identifican los principales factores humanos, contextuales y técnicos comprometidos en la situación problema, y las interacciones que se están generando entre estos factores. El análisis estratégico de situaciones problema organizacionales, esta fundamentalmente basado en la descomposición de la situación problema, en las interacciones que lo componen o que se están generando en la situación.

- Analizar las interacciones de los factores humanos, contextuales y técnicos presentes en la situación problema, deben identificarse cada interacción y sus efectos, tanto positivos como negativos para la organización.

Identificar las características de los efectos negativos, identificando al mismo tiempo el factor que tiene mayor incidencia en su generación.

Identificar los datos o información comprometida en las interacciones y en los efectos negativos de ellas.

- Diseñar las estrategias alternativas de gestión para disminuir o neutralizar o eliminar o minimizar los efectos negativos
- Evaluación de las estrategias alternativas de gestión, y estimar o predecir sus implicancias si se aplicarán.
- Selección de la estrategia de gestión mejor evaluada, se debe elegir aquella que tenga mayor probabilidad de éxito, es decir, permita ejercer una acción concreta sobre la situación problema.
- Implementación de la estrategia de gestión seleccionada, evaluar y monitorear su implementación.
- Nuevo análisis de la situación inicial, para comprobar los efectos de la aplicación de la estrategia de gestión.

Cuadro1 Etapas en el análisis estratégico de problemas organizacionales

1. **Tomar conciencia** de que existe una situación problema, que impide de alguna forma el logro armónico de los objetivos educacionales y la misión institucional.
2. **Descomponer la situación problema** en los factores que están interactuando, humanos, contextuales y técnicos.
3. **Identificar aquellos factores que tienen mayor incidencia** en la situación problema.
4. **Identificar las interacciones** que se generan entre los factores más relevantes identificados, con el propósito de simplificar la situación problema.
5. **Analizar cada una de las interacciones** identificadas, mantener o simular fijas todas las interacciones menos una para determinar qué efectos tiene esa interacción.
6. **Determinar el rol de cada factor participante** en las interacciones y los efectos de su concurrencia en la interacción.
7. **Definir los efectos positivos y negativos** generados por la interacción de los factores.
8. **Identificar las características** de los efectos negativos.
9. **Determinar la información relevante** comprometida en las características de los efectos negativos.
10. **Diseñar las estrategias alternativas de gestión** para disminuir o neutralizar o eliminar o minimizar los efectos negativos
11. **Evaluación de las estrategias alternativas de gestión**, y estimar o predecir sus implicancias si se aplicarán.
12. **Selección de la estrategia de gestión** mejor evaluada, se debe elegir aquella que tenga mayor probabilidad de éxito, es decir, permita ejercer una acción concreta sobre la situación problema.
13. **Implementación de la estrategia de gestión** seleccionada, evaluar y monitorear su implementación.
14. **Nuevo análisis de la situación inicial**, para comprobar los efectos de la aplicación de la estrategia de gestión.

Tabla 1. Identificación de Factores e Interacciones

SITUACIONES PROBLEMA	FACTORES HUMANOS (FH): - - -	FACTORES CONTEXTUALES (FC): - - -	FACTORES TÉCNICOS (FT): - - -
FACTORES HUMANOS (FH): - - -	→	→ SITUACIÓN PROBLEMA B INTERACCIONES NEGATIVAS FH - FC	→ SITUACIÓN PROBLEMA C INTERACCIONES NEGATIVAS FH - FT
FACTORES CONTEXTUALES (FC): - - -	→ SITUACIÓN PROBLEMA D INTERACCIONES NEGATIVAS FH - FC - FT	→	→ SITUACIÓN PROBLEMA A INTERACCIONES NEGATIVAS FC - FT
FACTORES TÉCNICOS (FT): - - -	→		

Identificación de Factores e Interacciones

En un **primer nivel de análisis**, la identificación de los factores participantes en una situación problema, factores humanos, contextuales y técnicos, permite determinar el tipo de problema que se debe enfrentar.

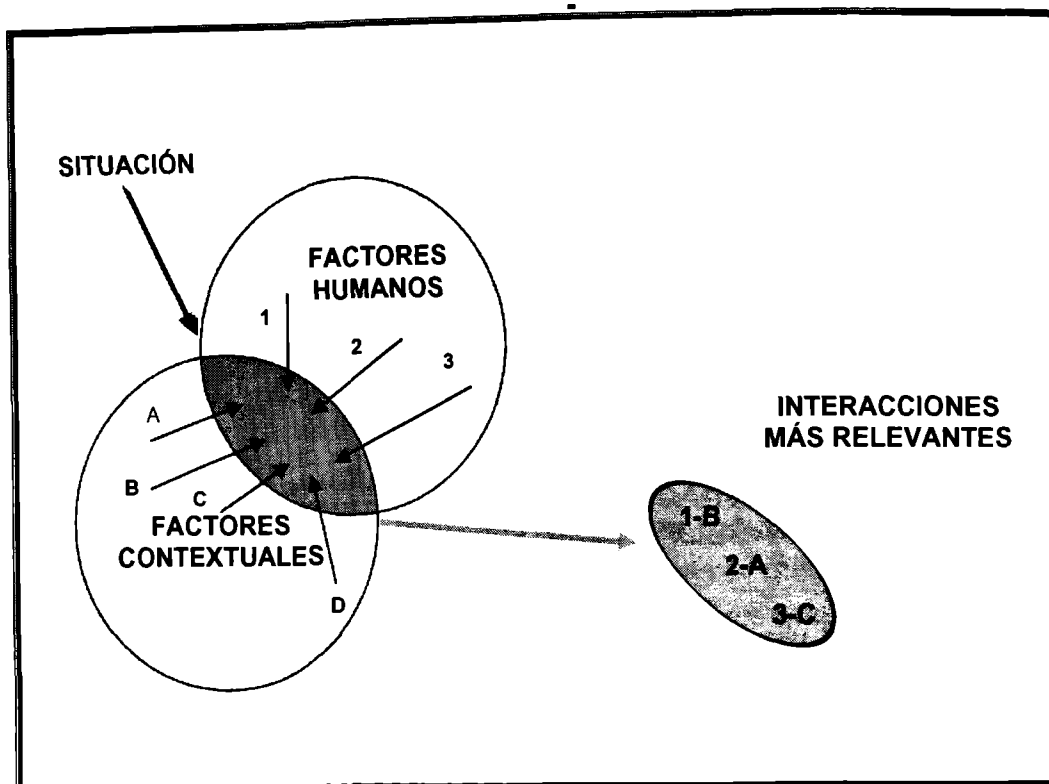
Indudablemente, los factores de mayor relevancia o de mayor incidencia, son determinantes para establecer el tipo de problema organizacional que debe ser centro de la futura gestión de mejoramiento de la situación.

La identificación de los factores debe concretarse, es recomendable para facilitar el análisis, usar una tabla de doble entrada, como la Tabla 1.

En un **segundo nivel de análisis**, deben identificarse las relaciones que se producen entre los factores identificados y describir la interacción que se generan al relacionarse.

El conjunto de interacciones identificadas y descritas constituyen la estructura de la situación problema, siendo determinantes para la definición de la estrategia de gestión para superar el problema organizacional.

Diagrama 4. Identificación de Factores e Interacciones



En este caso los factores identificados son tres factores humanos, representados por un número en el Diagrama 4, que concurren a estructurar la situación problema y cuatro factores contextuales, representados por una letra.

De los factores identificados son determinantes en la situación problema, el factor humano representado por el número 1, debido a que interactúa significativamente con el factor contextual representado por la letra B, conformando la interacción 1 - B , lo mismo

ocurre con los factores humanos 2 y 3, que conforman interacciones con los factores contextuales A y C.

En el **tercer nivel de análisis**, se deben describir cada interacción identificada y su efecto en la situación problema, siendo este análisis básico para el diseño de la estrategia de gestión de mejoramiento.

A modo de ejemplo se desarrollará un análisis de una interacción basada en el Diagrama 5, que se presenta a continuación.

Diagrama 5. Análisis Estratégico de Problemas Organizacionales

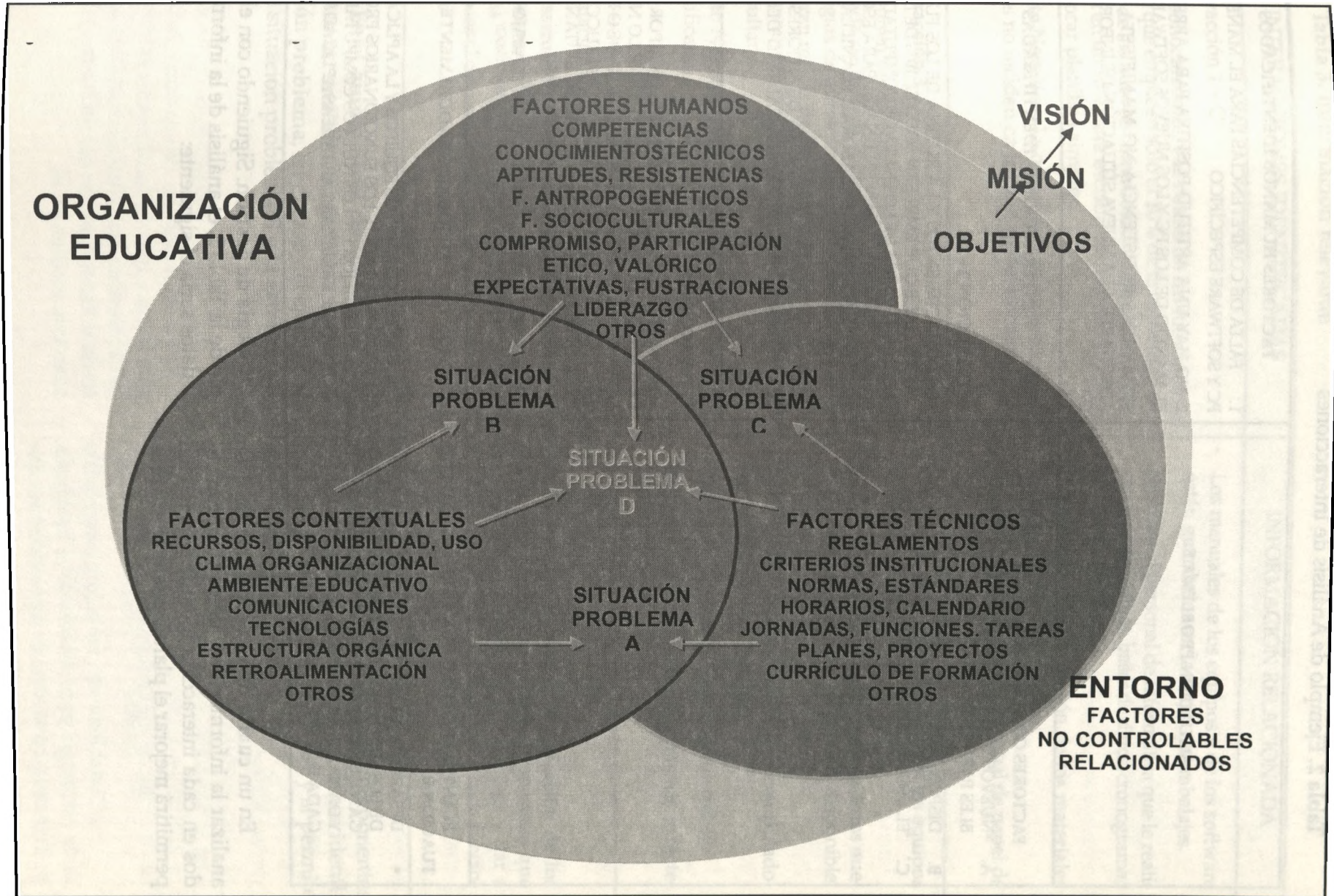


Tabla 2. Ejemplo de Análisis de Interacciones

<p style="text-align: center;">SITUACIÓN PROBLEMA B</p>	<p style="text-align: center;">FACTORES HUMANOS IDENTIFICADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. FALTA DE COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DE PC Y SOFTWARE ESPECÍFICO 2. NO HAY UNA APTITUD POSITIVA PARA APRENDER EL MANEJO DE LOS PC Y LOS NUEVOS SOFTWARE 3. HAY UNA RESISTENCIA NO MANIFIESTA PARA ADECUARSE A LA NUEVA SITUACIÓN DE INFORMÁTICA
<p style="text-align: center;">FACTORES CONTEXTUALES IDENTIFICADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> A. NUEVOS RECURSOS INFORMÁTICOS DISPONIBLES PARA EL TRABAJO. B. DISPONIBILIDAD DE 100% POR PERSONA C. EL USO SE LIMITA A PLANILLAS Y TEXTOS 	<p style="text-align: center;">INTERACCIONES IDENTIFICADAS</p> <p>INTERACCIÓN 1 - C</p> <p>LOS CONOCIMIENTOS Y LA RUTINA DE LOS FUNCIONARIOS HACE QUE EMPLEEN SOLO EL 10% DE LA CAPACIDAD TÉCNICA DE LOS NUEVOS COMPUTADORES. EN ESA SITUACIÓN, USAN EN UN 90% PARA ESCRIBIR TEXTOS Y UN 10% PARA ELABORAR PLANILLAS SIMPLES.</p> <p>EFFECTO NEGATIVO: LA COMPRA DE MEJORES COMPUTADORES NO INCIDEN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.</p>
	<p>INTERACCIÓN 3 - B</p> <p>DISPONEN DE UN EQUIPO POR PERSONA POR TODA LA JORNADA DE TRABAJO, A PESAR DE ELLO NO UTILIZAN ESTRATEGIAS DE AUTOAPRENDIZAJE O DE ENSAYO Y ERROR, ESPERAN RECIBIR INSTRUCCIONES PARA OPERAR LOS NUEVOS EQUIPOS, EVITAN O NO MANIFIESTAN INTERÉS POR CONSULTAR.</p> <p>EFFECTO NEGATIVO: LAS FORMAS DE TRABAJO NO SE HAN MODIFICADO.</p>
<p style="text-align: center;">PLANTEAMIENTO DE UNA PRE - ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA MEJORAR GRADUALMENTE LA SITUACIÓN B</p> <ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLAR UNA CHARLA PARA DAR A CONOCER EL USO DE LOS NUEVOS EQUIPOS Y LA APLICACIÓN DE LOS SOFTWARES QUE DISPONEN, PROGRAMAR REUNIONES PARA QUE LOS FUNCIONARIOS PROPONGAN QUE TAREAS PODRÍAN OPTIMIZARSE O DESARROLLARSE MEJOR EN LOS NUEVOS COMPUTADORES Y DAR A CONOCER EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS FORMAS DE REALIZAR LAS TAREAS APLICADAS POR CADA FUNCIONARIO " 	

En un **cuarto nivel de análisis**, se debe analizar la información y datos comprometidos en cada interacción identificada, lo cual permitirá mejorar el planteamiento de la pre-

estrategia de gestión. Siguiendo con el ejemplo de la Tabla 2, el análisis de la información y datos sería el siguiente:

Tabla 3. Información relevante

INTERACCIONES IDENTIFICADAS	INFORMACIÓN RELACIONADA
<p>Interacción 1 – C</p> <p>Los conocimientos y la rutina de los funcionarios hace que empleen solo el 10% de la capacidad técnica de los nuevos computadores. en esa situación, usan en un 90% para escribir textos y un 10% para elaborar planillas simples.</p> <p>Efecto Negativo: La compra de mejores computadores no inciden en la calidad del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los manuales de los equipos y de los software están guardados en las cajas de embalajes. - Solicitan al personal de informática que le realicen gráficos, tablas, bases de datos, cronogramas o tareas similares. - A mejorado la presentación de los materiales escritos por los funcionarios. - Se mantiene igual el gasto mensual de papel de impresión.
<p>Interacción 3 – B</p> <p>Disponen de un equipo por persona, por toda la jornada de trabajo, a pesar de ello no utilizan estrategias de autoaprendizaje o de ensayo y error, esperan recibir instrucciones para operar los nuevos equipos, evitan o no manifiestan interés por consultar.</p> <p>Efecto Negativo: Las formas de trabajo no se han modificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gran parte de la jornada de trabajo los equipos están sin usarse. - No hay consultas acerca del manejo de los nuevos computadores y de los software disponible. - Realizan las tareas en los nuevos computadores como las realizaban antes. - Mantienen las mismas actitudes de trabajo - Entregan los trabajos con las mismas características técnicas.
<p>Evaluación de la pre - estrategia de gestión planteada:</p> <p>“ Desarrollar una charla para dar a conocer el uso de los nuevos equipos y la aplicación de los softwares ^(COMPONENTE A) que disponen, programar reuniones para que los funcionarios propongan que tareas ^(COMPONENTE B) podrían optimizarse o desarrollarse mejor en los nuevos computadores y dar a conocer el desarrollo de las nuevas formas de realizar las tareas ^(COMPONENTE C) aplicadas por cada funcionario ”</p>	

En el quinto nivel de análisis, se debe realizar un análisis comparativo entre la **situación problema**, en el caso del ejemplo sería la situación problema B y la **estrategia de**

gestión plantea, es decir, si sus componentes realmente apuntan a las interacciones identificadas en la situación problema y si permite superarla.

Tabla 4. Comparación situación problema y estrategia de gestión

Situación Problema	Estrategia de Gestión planteada
<p>Situación problema: Mantenerse la <u>baja calidad de los trabajos escritos, a pesar de implementarse nuevos equipos de computación y software actualizados</u></p> <p>Principales interacciones que participan en la situación problema:</p> <p>Interacción 1 – C Los conocimientos y la rutina de los funcionarios hace que empleen solo el 10% de la capacidad técnica de los nuevos computadores. en esa situación, usan en un 90% para escribir textos y un 10% para elaborar planillas simples.</p> <p>Efecto Negativo: La compra de mejores computadores no inciden en la calidad del trabajo.</p> <p>Interacción 3 – B Disponen de un equipo por persona, por toda la jornada de trabajo, a pesar de ello no utilizan estrategias de autoaprendizaje o de ensayo y error, esperan recibir instrucciones para operar los nuevos equipos, evitan o no manifiestan interés por consultar.</p> <p>Efecto Negativo: Las formas de trabajo no se han modificado.</p>	<p>Estrategia planteada</p> <p>Desarrollar una charla para dar a conocer el uso de los nuevos equipos y la aplicación de los software que disponen, programar reuniones para que los funcionarios propongan que tareas podrían optimizarse o desarrollarse mejor en los nuevos computadores y dar a conocer el desarrollo de las nuevas formas de realizar las tareas aplicadas por cada funcionario</p> <p>Descomposición de la Estrategia</p> <p>“ Desarrollar una <u>charla para dar a conocer el uso de los nuevos equipos y la aplicación de los softwares</u> <small>(componente a de estrategia)</small> que disponen, programar reuniones para que los funcionarios <u>propongan que tareas</u> <small>(componente b de estrategia)</small> podrían optimizarse o desarrollarse mejor en los nuevos computadores y dar a conocer el desarrollo de las nuevas formas de realizar las tareas <small>(componente c de estrategia)</small> aplicadas por cada funcionario ”</p>

En el **sexto nivel de análisis**, determina la congruencia positiva entre la estrategia planteada y la situación problema, se debe determinar la factibilidad de implementación de la estrategia, para lo cual, debe establecerse las condiciones generales de su implementación, dejando un amplio margen de libertad en su implementación, es decir, una flexibilidad de implementación.

Indudablemente, en la implementación de la estrategia para solucionar el problema, podrán surgir una serie de inconvenientes que

de alguna forma impedirán la gestión, para lo cual, las acciones reactivas serán las respuestas más adecuadas a cada una de ellas, siendo de manejo de quienes llevan a cabo la gestión de mejoramiento.

El Análisis Estratégico de Problemas Organizacionales en Educación (AEPO), es una técnica que va focalizando estratégica y gradualmente una situación problema, a partir de la identificación del problema y los factores que inciden en el.

Tabla 5. Implementación de la estrategia.

Estrategia Planteada	Condiciones de Implementación
<p>Estrategia</p> <p>Desarrollar una charla para dar a conocer el uso de los nuevos equipos y la aplicación de los software que disponen, programar reuniones para que los funcionarios propongan que tareas podrían optimizarse o desarrollarse mejor en los nuevos computadores y dar a conocer el desarrollo de las nuevas formas de realizar las tareas aplicadas por cada funcionario</p>	<p>Condiciones Generales</p> <p>Participación activa de todos los funcionarios, tanto en la exposición de propuestas como de los resultados obtenidos. Considerar algún tipo de reconocimiento por los resultados obtenidos.</p>
<p>Componentes de la Estrategia</p> <p>Desarrollar una <u>charla para dar a conocer el uso de los nuevos equipos y la aplicación de los softwares</u> (componente a de estrategia) que disponen, programar reuniones para que los funcionarios <u>propongan que tareas</u> (componente b de estrategia) podrían optimizarse o desarrollarse mejor en los nuevos computadores y dar a conocer el desarrollo de las nuevas formas de realizar las tareas (componente c de estrategia) aplicadas por cada funcionario "</p>	<p>Condiciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo y duración de la charla - Asistentes a la charla - Lugar de la charla - Medios y formas para exponer en la charla - Calendario de reuniones - Encargados de las reuniones - Formas de trabajo de los asistentes - Tipos de registros de las propuestas - Tipo(s) de informes o de dar cuenta de los resultados, reconocimientos de acuerdo a resultados - Mantenimiento del cambio en los funcionarios

Facilita la identificación del problema, al categorizar los factores organizacionales en humanos, técnicos y contextuales, como las interacciones que se originan entre los factores.

Permite a través de una estrategia de gestión, proponer acciones concretas por cada interacción identificada, lo cual, facilita la solución del problema en forma estratégica y gradual.

Bibliografía

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. Administración: Un enfoque basado en competencias. Thomson Editores, S.A. México, 2002.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia, 1999.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y globalización. International Thomson Editores S.A. México, 1999.