

ORGANIZACIÓN DEL NUEVO PARADIGMA TEOLÓGICO

Profesora Susana Pérez Ortega

Introducción

Los crecientes cambios científicos y tecnológicos han planteado un nuevo paradigma teológico del cual se ha venido hablando durante estos dos días. La pregunta que ahora nos hacemos es ¿cómo concretizamos un estilo de vida cónsono con ese nuevo paradigma teológico?, ¿cómo nos organizamos para vivir un apostolado y evangelización que responda a los signos de los nuevos tiempos?.

El nuevo paradigma nos plantea dos cambios fundamentales:

1. Cambio del sujeto apostólico que pasa de ser autárquico a uno que se deja ayudar e incorpora a otros religiosos, laicos, y otras religiones dentro de una condición de mayor diálogo y ecumenismo.
2. Lo cual trae como consecuencia un cambio radical en la manera de hacer las cosas.

A continuación queremos compartir algunas ideas que venimos desarrollando para el diseño de una dinámica organizacional que sustente un plan pastoral, como una forma de materializar el cambio de paradigma teológico. La presentación está estructurada en:

- I Antecedentes
- II Marco Conceptual para el Diseño Organizacional
- III Aplicación del Diseño Organizacional a un Plan Pastoral
- IV Implantación de la Nueva Dinámica Organizacional

I.- Antecedentes

Se ha dicho, que hoy en día la única constante es el cambio, pero no es así. La misma naturaleza del cambio también está cambiando en dos formas: es cada más rápido y menos predecible debido al creciente número de interconexiones que viene permeabilizando las paredes inter funcionales, organizacionales, e incluso las fronteras entre países y continentes. Esto ha convertido al mundo en un gran entretejido que continuamente potencia el intercambio de ideas, y la generación y desarrollo de nuevas tecnologías y conocimiento.

Todos estos cambios han tenido una profunda repercusión en las empresas, no sólo en sus sistemas de producción e innovación, sino en la forma en que se están organizando. Los modelos organizacionales piramidales tradicionales, jerárquicos y compartimentalizados ya no funcionan, por ser estructuras rígidas que no tienen la capacidad de respuesta necesaria para los crecientes cambios de estos tiempos.

Esto ha traído como consecuencia que los líderes de negocios repiensen la forma de organizar sus empresas, se requieren de nuevos modelos organizacionales más interconectados, dinámicos, ágiles, flexibles, inteligentes y con capacidad de aprender, para poder responder a los retos de ese entorno cambiante.

Nos encontramos con que estos cambios tecnológicos, cada vez más rápidos e impredecibles, nos han llevado a la frontera del conocimiento e innovación sociales, al diseño de nuevas dinámicas organizacionales y de la misma convivencia humana.

Dos grandes directrices se nos plantean en términos de diseño organizacional:

1. Partir de la dimensión humana de la organización: colectivo de individuos con un propósito compartido que tienen sus idiosincrasias, destrezas y habilidades, aspiraciones, temores, necesidades, etc.
2. Retomar la naturaleza orgánica de las organizaciones, holística, de interdependencia entre sus partes. El foco del diseño organizacional ahora está dirigido a la dinámica de las relaciones que queremos se establezca entre los individuos que la conforman, a fin de cumplir de la forma más eficiente con su propósito y razón de ser.

Estos nuevos planteamientos organizacionales tienen implicaciones fundamentales en cuanto a:

- * Las relaciones de trabajo: fomento de la constitución de equipos de alto desempeño.
- * Modelo de gobierno: gerencia más horizontal y plana con mayor autonomía en la toma de decisiones y responsabilidad compartida.
- * Liderazgo: personas con «autoritas» al servicio de la organización, que canaliza la aspiración y el pensamiento colectivo y provee los recursos.

II.- Marco Conceptual para el Diseño Organizacional

El diseño de una organización parte de cuatro pasos fundamentales:

- 1 Formular el norte estratégico: la misión, visión y estrategia. Esto implica establecer claramente para qué nos estamos organizando:
 - * Revisar la misión o razón de ser de la empresa: ¿para qué estamos aquí?
 - * Visualizar el futuro que se quiere lograr: ¿hacia dónde queremos ir?
 - * Desarrollar el plan estratégico: ¿cómo lo vamos a lograr?
- 2 Comprender el mapa de los procesos, es decir, todas aquellas cadenas de actividades interconectadas que cruzan a la organización y a través de las cuales se generan los productos o servicios que provee la empresa, y cuya visión de conjunto permite optimizar a la organización como un todo.
- 3 Identificar los factores críticos de éxito, que son los requisitos que debe tener la organización para cumplir con su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.
- 4 Delinear los elementos de diseño organizacional, es decir, aquellas capacidades, condiciones, responsabilidades, sinergias, requerimientos, etc., asociados al cumplimiento de los factores críticos de éxito y que nos permiten formular y seleccionar la mejor opción organizacional

III.- Aplicación del Diseño Organizacional a un Plan Pastoral

En el caso que hoy compartiré con ustedes, el diseño de la organización de la Provincia de los Jesuitas en Venezuela parte del Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela (PAPV), el cual responde a los cambios de paradigma teológicos señalados por las exigencias de los tiempos.

El proceso de cambio planteado en el PAPV tiene dos focos principales:

1. La constitución del sujeto apostólico
2. El adquirir una nueva manera de trabajar.

1 Incorporación del nuevo sujeto apostólico. Esta es probablemente la novedad más significativa: el pasar de un sujeto autárquico deseoso de ayudar a los demás en Cristo, a ser un sujeto que aprende a que puede ser ayudado por los demás, que debe descubrir una Iglesia enriquecida por el protagonismo de los laicos, que da oídos a la experiencia de las mujeres de nuestro tiempo, que encuentra a Dios en las tradiciones religiosas de otros creyentes, capaz de entablar un diálogo respetuoso y que se incorpora al nuevo universo cultural de la comunicación, y que deja que los jóvenes infundan esperanza y sueños para el futuro.

La elección personal responsable de seguir a Jesucristo en la misión encomendada a la Compañía de Jesús, es el elemento unificador del sujeto apostólico del PAPV. Cada cual se incorpora al sujeto desde su propia identidad (religiosa o laical) aportando el carisma que ha recibido del Espíritu Santo.

Desde su génesis, el Proyecto de Provincia incorporó a ese nuevo sujeto apostólico. La formulación del PAPV fue producto de una deliberación apostólica, la cual incluyó un complejo esfuerzo de diálogo de los jesuitas entre sí, de laicos, religiosos y jesuitas, en los diversos niveles de comunidades, grupos de reflexión y obras apostólicas, y de todos con el mismo Dios, buscando definir la misión y visión de futuro compartido. La constitución de este nuevo sujeto apostólico requiere de un cambio de paradigma y actitud personal importante y un cambio en la manera de hacer las cosas.

2. Adquirir una nueva manera de trabajar para la cual tenemos que organizarnos de una manera diferente

* Formulación del norte estratégico

El esquema organizativo tiene como punto de partida la misión de la Compañía como cuerpo universal presente en América Latina y Venezuela, una visión de futuro en un horizonte de 20 años y estrategia plasmadas en el PAPV, como vector que ayuda a poner en práctica las opciones y líneas apostólicas planteadas como consecuencia de la deliberación apostólica.

* Definición de los Factores Críticos de Éxito

- Optimización de los recursos y el talento humano a todo nivel. La organización debe promover la vinculación e interconexión - articulación entre las obras que de manera que permita la optimización de los recursos, incluyendo el talento humano. La estructura actual con base a obras y sectores ha llevado a una excesiva departamentalización de la actividad y a la existencia de barreras reales entre las mismas. Cada vez los recursos son más escasos y las necesidades son crecientes.

- Capacidad de reflexión continua y evolución organizacional. Una organización con capacidad de leer los signos de los tiempos, de aprender tanto del entorno, como de sus propias experiencias internas. De renovarse continuamente.

- Flexible y capaz de responder rápidamente a necesidades y retos planteados por un entorno cada vez más cambiante. Trabajo en equipos ad hoc de alto desempeño que respondan a los distintos retos y necesidades de la Provincia.

- Innovadora. Con capacidad de generación y uso compartido del conocimiento.

- Desarrollo del fundamento y acompañamiento espiritual. La organización incluye formas adecuadas de formación y animación espiritual de las personas que forman el sujeto, de acuerdo a las características propias de cada persona y grupo.

- Con capacidad de innovación y de aprendizaje organizacional en forma continua. Debe incluir formas organizativas que permitan una dinámica de rotación e intercambio de experiencias integradas por personas flexibles, móviles, a través de las cuales se responda a diversas situaciones, se transfiera el conocimiento y se establezcan mecanismos prácticos de formación continua.

- Mecanismos de evaluación de desempeño desde el punto de vista del desarrollo humano. Deben existir indicadores que permitan medir el éxito de las gestiones teniendo como horizonte los objetivos del PAPV.

* Definición de los Elementos de Diseño Organizacional y Formulación de la Mejor Opción

- El esquema organizativo debe partir de la misión y no de las obras

- Incorporación de los laicos y de su formación

- Capacidad de rotación que permita el intercambio de experiencias. Movilidad de personas y equipos que sirvan de mecanismo para transferir conocimiento. Implica disponibilidad.

- Flexibilidad y permeabilidad de las estructuras.

- Interconexión y articulación de las obras, se planteó la pregunta de cuál debía ser el eje alrededor del cual se debe organizar la Provincia: obras versus programas y proyectos.

- Modelo de gobierno redimensionado con base en la nueva concepción del sujeto apostólico.

- Concepto de aspiración colectiva alineada, lo cual implica una comunicación franca y democratización de las tomas de decisiones.

- Fomento de la cultura de trabajo en equipo.

Con base a los elementos de diseño identificados se propuso una dinámica organizacional tipo «red de redes» de equipos apostólicos. Un paso clave para la constitución del sujeto apostólico es la conformación de equipos apostólicos ad hoc, en los que laicos, religiosos y jesuitas asumen corresponsablemente la misión específica de una determinada, obra, programa o proyecto concebida como una concreción real de la misión global de la Provincia.

La corresponsabilidad apostólica en la misión común se realiza de modo diverso según el lugar que se ocupe en la organización de la obra, trabajo, proyecto o programa apostólico.

Existen equipos de trabajo al nivel directivo, al nivel de coordinaciones de programas y/o proyectos y al nivel operativo. Cada equipo establece su forma de funcionamiento mas adecuada según la índole de su trabajo y los mecanismos de toma de decisiones, formulación de políticas, ejecución de planes y formas de evaluación que garanticen el cumplimiento de los objetivos de cada una.

Este tipo de organización es fundamentalmente una ad-hocracia, en la cual las distintas unidades pueden conectarse entre sí, a través de equipos ad hoc, en la medida que lo deseen y necesiten para cumplir con sus objetivos.

Es importante resaltar que un equipo apostólico es responsable de una determinada obra o trabajo apostólico, proyecto o programa, concebida como una concreción global del Plan de la Provincia. No concebimos la Provincia como una federación de obras autónomas, sino como una red de redes apostólicas organizadas para llevar adelante con la mayor eficiencia la misión de la compañía de Jesús en Venezuela. Es, por tanto, de suma importancia que los miembros de cada uno de los equipos apostólicos se sientan parte de la Provincia y corresponsables de su conjunto.

Este es un diseño organizacional dinámico que permite permear las fronteras entre las distintas obras, optimizar los recursos existentes, capitalizando posibles sinergias, propicia la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional y facilita la comunicación entre sus partes.

IV.- Implantación de la Nueva Dinámica Organizacional

Los cambios propuestos representan una novedad que ha sido recibida con alegría por unos, pero al mismo tiempo ha provocado perplejidades y resistencias normales en un proceso de esta naturaleza.

Por lo tanto el proceso de adoptar la organización de la Provincia para llevar a cabo el Plan Apostólico requiere una estrategia de transición que permita realizarlo sin traumas:

1. Constituir el equipo animador del Plan de Provincia, responsable de animar y coordinar el proceso de cambio y de que éste ocurra. Este equipo está constituido por el Provincial y un grupo de cuatro personas vinculadas a áreas claves de la Provincia y con capacidad de hacerse a una visión global del proceso. Al igual que todos los equipos apostólicos es un equipo ad hoc renovable.

Las responsabilidades del equipo animador del PAPV son:

- Evaluar prioridades del proceso y establecer las responsabilidades pertinentes
- Impulsar, animar, coordinar el proceso de cambio de nuestra Provincia.
- Crear un clima proclive para que el cambio acontezca

- Tomar el pulso, ir evaluando el proceso, discernir.
- Generar una dinámica de retroalimentación de las distintas instancias, proyectos y áreas apostólicas
- Diseñar y coordinar un plan de comunicación.

2. Establecer los mecanismos de comunicación a todos los niveles, de manera que circule la información suficiente sobre en qué está cada quien y cada proyecto, qué se está pensando, compartir las novedades que surgen y la forma de superar las dificultades en el camino.

3. Definir programas y proyectos pilotos, viables a corto plazo, que vayan modelando el proceso de migración hacia la nueva organización de red de redes.

4. Comprensión de las fuerzas que impulsan y de las que se resisten al proceso de cambio