

V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Humanas, Tandil, 2010.

# Gestión, Comunicación, poder y anarquías organizadas.

Sergio Ricardo Quiroga.

Cita:

Sergio Ricardo Quiroga (2010). *Gestión, Comunicación, poder y anarquías organizadas*. V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Humanas, Tandil.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/sergio.ricardo.quiroga/76>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pgPS/rk9>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **PLANIFICACION, GESTION Y ANARQUIAS ORGANIZADAS**

*Lic. Sergio Ricardo Quiroga Macleimont*

Universidad Nacional de San Luis

E-mail: rquiroga@unsl.edu.ar

Palabras claves: Gestión, planificación, complejidad, anarquía organizada, públicos

### **Introducción:**

Asistimos a una época en donde la formación de conceptos ha cambiado, tiempos de incertidumbre y sin ideas de progreso. El determinismo de Einstein ha sido superado por la incertidumbre de Bohn. En un tiempo en el que existe una creciente conciencia del rol constructivo del desorden, la no linealidad, la autoorganización, y en la que se cuestiona el tiempo y el sujeto, la historicidad tiene una participación activa en la comprensión de las organizaciones y la planificación.

Las organizaciones atraviesan la vida cotidiana de los hombres y Mayntz (1972) las define como formaciones sociales complejas conscientes de sus fines y constituidas racionalmente, y han comenzado a ser tratadas como organismos vivos que nacen y se mueren (Weick:1979) Sin embargo, Schvarstein (1998) ha definido a las organizaciones como un conjunto de soluciones en busca de soluciones y señala que estas formaciones sociales han nacido a partir de acciones organizadas – soluciones –para atender a demandas – problemas – presentes en determinado contexto social.

Las universidades han sido caracterizadas por Baldrige V., Curstis D., Ecker G. y Riley G. en “Modelos alternativos de gobierno en la educación superior” como organizaciones complejas, que tienen fines vagos y ambiguos y deben construir procesos de tomas de decisiones con el propósito de resolver los conflictos y la incertidumbre. Estas organizaciones han resultado caracterizadas con una estructura y dinámica propia que esta parcialmente determinada por las presiones externas y por sus propias características internas.

Los autores señalan que tienden públicos desiguales que exigen voz en el proceso de toma de decisiones y tienen necesidades y tecnologías complejas.

Los autores señalan en su trabajo el concepto de público para caracterizar a los grupos sociales que interactúan con la universidad y que se contraponen con la noción de ciudadanía. Marita Mata investigadora en comunicación, ha descrito nuestra sociedad como una “sociedad de públicos”.

Un concepto para revisar a la hora de estudiar la ciudadanía en general y la ciudadanía universitaria para todos sus actores es examinar si los actores universitarios constituyen un público o son públicos diversos o si pueden concebirse como ciudadanos y ciudadanos universitarios.

En “La Universidad como organización comunicativa” Heidi Trujillo Hernández (2003) y el autor de este trabajo realizamos unas aproximaciones al reconocimiento de las relaciones comunicativas en la

Universidad tomando como base las aportaciones del investigador en comunicación Prieto Castillo (2000:58) y las describimos de la siguiente manera.

<i>La comunicación en la educación</i>	<i>Reconocimiento del papel de la comunicación en la educación, más allá de los medios, es útil para evaluar la potencialidad de ésta.</i>
<i>Centros de información y comunicación</i>	<i>Textos y documentos. Red de personas que permite aprendizajes comunes e intercambio de experiencias. Elementos a los que se le agrega valor comunicacional</i>
<i>Comunicación y medios</i>	<i>La organización universidad se relaciona e interactúa con sus contextos en donde los medios son subsistemas.</i>
<i>Comunicación y gestión</i>	<i>La gestión comunica a través de la información, las redes, los medios, los momentos comunicacionales, las conversaciones, la imagen de lo interno a lo externo, la relación con otras instituciones, relación con los interlocutores, la relación con la sociedad, (Prieto Castillo, 2000:58)</i>
<i>Tecnologías de la información y la comunicación</i>	<i>Con los cambios producidos en los ámbitos científicos y de investigación, en la transmisión de los conocimientos en la sociedad de la información, la naturaleza del saber ha sido transformada. La abundancia de la información ha generado nuevo conocimiento y herramientas de gran potencialidad para expandirlo.</i>
<i>Comunicación y matriz disciplinaria</i>	<i>Tradicionalmente han sido reconocidas por la universidad las tareas de: docencia, la investigación y la extensión universitaria.</i>
<i>Comunicación y proyección social</i>	<i>El área de servicios y educación permanente se reconocen como estratégicas.</i>

### 1. Anarquía Organizada:

La idea de *anarquía organizada* ha sido descrita por Cohen y March (1972, 1974, 1979) refiriéndose a un sistema de poca coordinación central o control y que resulta ser una imagen fuerte para estudiar e interpretar la dinámica organizacional de las universidades.

En una anarquía organizada, los objetivos son ambiguos e inconsistentes, la tecnología empleada es indeterminada, y el proceso decisorio se ve inundado por un constante flujo de participantes. Cada individuo de la universidad, es visto como una persona que toma decisiones autónomas, los recursos permiten ir en diferentes direcciones, sin coordinación de una autoridad central. Las decisiones no se toman, pero son una consecuencia producida por el sistema, ocurren sin que nadie las proponga y sin que nadie las controle.

Un desafío para el análisis y la reflexión sobre la toma de decisiones en el contexto universitario, es que cuando adoptamos esta idea de anarquía organizada para re-pensar la planificación, la toma de decisiones y las sinergias que se producen en el seno de estas organizaciones frente a los entornos turbulentos, y damos cuenta de la escasa coordinación y fines ambiguos, nos chocamos con la clara limitación de los modelos tradicionales de planificación.

Los cambios universitarios son interactivos, se desarrollan en zig-zag. Una cosa influye a la otra, de maneras diversas en un medio cambiante influenciado por múltiples direcciones (decisiones internas, eventos externos, relaciones de poder y de conducta, necesidades técnicas), etc. Las formulaciones de planeamiento

eminentemente descriptivo, no ayudan a la planificación de un ente dinámico y complejo como la universidad. Los planificadores no deben olvidarse de aprender, ello significa cuestionarse constantemente para descartar o suplir conocimientos obsoletos.

## **2. Gestión y Planificación:**

Para la CONEAU la gestión esta integrada por tres factores: recursos procesos y resultados que deben estar al servicio de la docencia, la investigación y la extensión para lograr su desarrollo integral.

Henry Mintzberg en su libro titulado *Strategy Zafari* (Mintzberg, 1998) delinea diez visiones que definen su pensamiento en cuanto a la formulación de estrategias en el campo de las organizaciones en general. Esas diez visiones tienen que ver con el proceso de conceptualización (misión, visión, proyecto), el proceso formal de planeación (plan), el proceso de análisis de identidad (posicionamiento), el proceso de la visión-misión directiva (empresa), el proceso de conocimiento en la mente del directivo (liderazgo), el proceso de aprendizaje organizacional (adaptación), el proceso de negociación (poder), el proceso de cooperación cooperativa (cultura), el proceso de reacción al medio (ecología-contexto) y el proceso de configuración, transformación y cambio (planeación estratégica situacional).

En estas visiones planteadas, las estrategias se formulan de a poco, en pasos graduales mientras la organización se adapta o aprende como un proceso de negociación entre fuerzas.

Muchas veces las decisiones son tomadas en la lejanía de las oficinas de los directivos por un grupo inaccesible de escogidos que ve el desarrollo de las políticas como un problema, no como un proceso de enriquecimiento. Son dejados de lado, de esta forma, los diversos actores que la política va a afectar. Asiste a este procedimiento la idea de que el pensamiento es independiente de la acción, donde la política es una concepción, no un proceso de aprendizaje (Porter, L. 2003:58)

## **3 Racionalidad artística:**

Frente a los modelos tradicionales de planificación se esta haciendo necesario la inclusión del arte en la vida cotidiana como académicos, porque el arte esta destinado a jugar un rol crucial en las tareas básicas de investigación. Se hace necesario aprender, promover el conocimiento reflexivo y autocrítica.

Crear un nuevo futuro, una nueva cultura de investigación, supone realizar otro uso a la creatividad y a la imaginación, en donde importen prioritariamente los detalles pequeños que tengan que ver con la realidad cotidiana de las personas.

Debemos reconocer a los contextos locales, las historias particulares, la visión y dimensión artística, y a las condiciones de desarrollo en donde operan las instituciones. Los programas de investigación deberían ser formulados colectivamente desde la base y bajo las propias temporalidades y que significa aquello que Luis Porter (2003) llama *regionalismo crítico*.

Leer la realidad frente a las transformaciones que impiden una toma de posición. La negación es producir la separación del texto del contexto. El conocimiento es lo que hemos experimentado en la vida cotidiana, y siempre escribimos y actuamos a favor de algunos y en contra de otros.

Asumir nuestras preocupaciones, nuestros dilemas epistemológicos e ideológicos. Adoptar una postura activa frente al conocimiento: entenderlo como creación y recreación es lo difícil.

Informarse no es conocer. Aprender es distinguir entre información significativa y no significativa. No hay texto sin contexto, no hay conocimiento sin contexto. Hay distintas formas de conocer y no podemos expresar todo nuestro conocimiento.

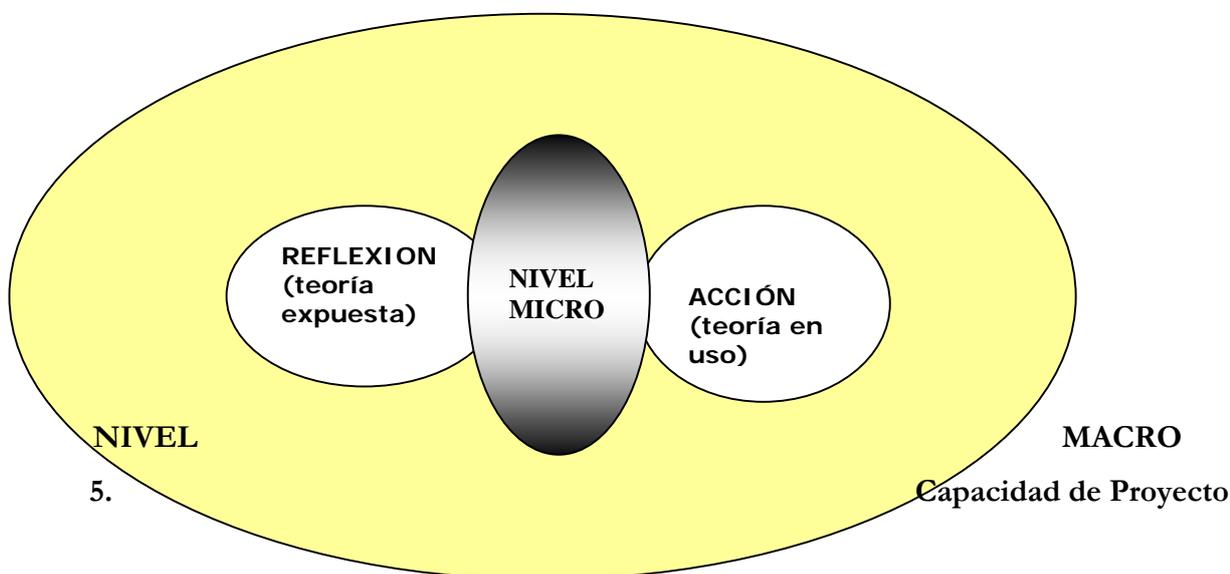
Conocimiento es organización y el propio término "*organización*" en un sentido moritiano, limita los ámbitos de acción, y excluye por un lado la representación y por otro la recuperación de la información. El conocimiento se elabora desde la razón articulada con la experiencia, la emoción, la pasión y nuestro sistema de creencias, intereses y sensaciones que nos permiten adueñarnos de objetos y símbolos.

#### 4. Ideología organizativa institucional

El Dr. Luis Porter en el Seminario "La Universidad en papel" (Campus Virtual UNSL; 2006) ha señalado que una ideología organizativa institucional sirve para formular y desarrollar valores en el proceso de planeación. Definir las relaciones entre estas ideologías y los hechos que se derivan de ellas (recursos, currículum, creación de programas, etc., permite acercarnos a un estado cognitivo que debería promover la motivación y el compromiso.

El conocimiento positivo lo encontraremos en el nivel macro con la formulación de proyectos, programas, acciones preestablecidas, etc. El conocimiento personal, subjetivo y sociológico lo encontraremos en el nivel micro y complementa los enfoques. Además, como necesitamos dirigentes y gestores reflexivos y de acción, nos servimos también de las ideas de teoría expuesta y teoría en uso de Donald Schön (1987) y su concepción del *práctico reflexivo*.

**Diagrama: Ideología Organizativa Institucional**



Porter L. (2006) ha caracterizado cinco conceptos claves a la hora de mirar la capacidad de proyecto de una organización. Ellos son futurismo, cuestionamiento de status quo, las redes de ingeniería social, la toma de decisiones y el pensamiento sistémico y complejo.

Futurismo:

Es la esperanza, invención, experimentación, imaginación para un diseño para el futuro, imaginar proyectos experimentales relacionados con actitudes y visiones de un mundo futuro.

Cuestionamiento del “status quo”:

Observar analizar críticamente los criterios utilizados en los casos estudiados, no aceptar las cosas como son como algo definitivo, como algo fijo, o como lo mejor que podríamos lograr, reconocer que existen problemas reales y profundos que el diseño de un proyecto es interdisciplinario y tiene que ver con política, economía, educación, medios, relaciones, etc.

Redes de ingeniería social

Los seres humanos con “capacidad de proyecto” son a su vez productos de una sociedad y la sociedad es el producto del pensamiento y la acción humana; los individuos son el producto de la experiencia social que han vivido y la sociedad es el resultado de lo que hacemos juntos (las ideas no pertenecen a un autor, son producto de un diseño colectivo); el diseño de todo proyecto es el resultado de las condiciones contextuales, ellas cambian entonces el diseño cambia.

Toma de decisiones:

Algunas preguntas para la toma de decisiones: ¿Cómo se llega a la materialización de un proyecto? ¿Quién define las reglas, condicionantes del proyecto? ¿Quién obedece órdenes, y a quién las obedece? ¿Qué nivel de libertad tenemos al diseñar un proyecto? ¿Cuáles son las estructuras en las que tomamos decisiones? ¿El proceso de toma de decisiones que lleva a un diseño de un plan, es democrático?

Pensamiento sistémico, complejo o holístico:

Situar el proyecto micro, individual, pequeño, en su amplio contexto histórico como parte de un sistema social, se trata de intentar siempre poner el problema específico en la perspectiva amplia, social, cultural, histórica. Es decir, tomar todas las dimensiones posibles, lo particular y lo universal: lo micro y lo macro.

## **6. Tomar parte**

Es una acción relevante tomar parte, pero además la "toma de posición" que pone en alto el espacio educativo por encima de arquetipos y prejuicios. Nuestra formación y nuestra cultura esta

mediada por el lenguaje, y por lo tanto la palabra es el medio esencial que nos permite expresarnos. La palabra es en definitiva, el resultado de la unión entre acción y reflexión.

La palabra es teoría y acción. No es meramente expresión conceptual, no es tan sólo teoría, la palabra incluye a la acción, la acción transformadora. Si nuestra actividad intelectual busca transformar el mundo, no podrá hacerlo sin incluir ambas dimensiones. Si no hay acción, la reflexión esta vaciada y el discurso se convierte en palabra hueca.

De la misma forma si eliminamos la reflexión, y nos brindamos exclusivamente a la acción, estaremos actuando irreflexivamente, caeríamos en un movimiento que aunque activo, no repara en su dirección o contenido, negando la capacidad de corregirlos.

La autenticidad de nuestros esfuerzos y obra educativa depende entonces de este movimiento pendular, de ese ir y venir entre acción y reflexión: una acción vigilada por el pensamiento, un pensamiento constatado por la acción.

Requerimos más esfuerzos y más aliento. Necesitamos promover una cultura dialogica y cooperativa, una reflexión en la acción con los profesores e investigadores y sus alumnos. Es allí, donde yace el talento de las organizaciones y dejar de trabajar a la defensiva, cumpliendo con tareas preestablecidas y rutinas desgastadas que nos quitan las ganas y el aliento.

Rescatar al diálogo constituye un acto creador donde nadie trata de conquistar o de abrumar al otro, sino, en todo caso, un espacio común para comprender al mundo y entenderse mejor a si mismos. Frente a la reevaluación de que la ciencia, la cultura, el caos, el desorden y la crisis caracterizados como información compleja, asistimos a la búsqueda de una planificación que de cuenta de la complejidad de la organizacional, que promueva los cuestionamientos y los diálogos internos, y que aprenda a aprender el animando a la acción innovativa.

### **Bibliografía:**

- Clark Burton R. (1991) The Organizational Saga in Higher Education, in Marvin W. Peterson (ed.) Organization and Governance in Higher Education, ASHE Reader Series EUA; 1991.pp.46-52
- Cohen y March, 1974, Leadership & Ambiguity: The American College President, New York, Mc Graw Hill, 1974.
- Cohen, M.D., J. G. March, J.P. Olsen (1972) A Garbage Can Model of Organization Choice, in Administrative Science Quaterly, 17(1); 1-19.
- March. J. G y Olsen J. P., (1979) Ambiguity and Choise in Organizations, 2nd. Ed. Bergen. Universitetsforlaget.
- Cohen M. D.and James G. March (1991) Leadership in an Organized Anarchy. In Marvin W. Peterson (ed.) Organization and Governance in Higher Education, ASHE Reaer Series EUA; 1991. Pp.399-420.
- Mayntz R. (1972) Sociologia de la organizacion, Madrid: Alianza Universidad.
- Mintzberg H. (1998) Strategy Zafari. Network. Free Press.

Porter Galater, Luis. (2003). La Universidad de Papel. México, D.F.: Editorial Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades). Capitulo 1,2,3 “Universidad de papel: ilusiones de la planeación y posibilidades del cambio”.

Porter Galater Luis (2006) Seminario “*La Universidad en papel*” (Campus Virtual Universidad Nacional de San Luis, (UNSL), Argentina.

Prieto Castillo, Daniel (2000) Comunicación, Universidad y Desarrollo, Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Centro de Comunicación Educativa La Crujía, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Schvarstein (1998) Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós.

Schon Donald A. (1987) La Formación de Profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y aprendizaje en las profesiones. Paidós. Madrid.

Trujillo Fernandez Heidi, Quiroga Macleimont S. (2003) Revista Digital Pensamiento Comunicacional Latinoamericano. PCLA - Volume 4 - número 2: janeiro / fevereiro / março 2003 - <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista14/artigos%2014-4.htm>

Weick K. (1979) The Social Psychology of Organizing, Random House.