

## **CONSIDERACIONES SOBRE LA UNIDAD 4: “ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL”**

Esta unidad cierra la materia y lo hace a partir de las dos actividades (verbos) que postula su denominación: análisis y gestión.

Podemos hacernos la pregunta: ¿es lo mismo analizar que gestionar? Casi podría decirse que la respuesta negativa es obvia. Pero entonces, surge una nueva: ¿se requieren similares conocimientos para ejercer una y otra? Allí la respuesta ya no es tan segura. Y podemos sumar otra más: ¿cuál es el orden “correcto”? ¿primero se analiza y luego se gestiona? ¿o el análisis es algo que se sigue de la gestión organizacional?

Ya con las últimas preguntas sentimos que nos asomamos a un territorio menos cierto, en el que las preguntas se acomodan mejor que cualquier respuesta.

Esta unidad corta quiere reconocer esa cuestión. Analizar y gestionar organizaciones son dos actividades significativas que se pueden realizar con el mismo marco conceptual. Como decíamos al introducir la primera unidad, el conocimiento sobre organizaciones no es especulativo, sino que es un conocimiento que se produce para transformar la realidad, en principio, la organizacional. De manera que, entre análisis y gestión hay más de una cosa en común.

Sin embargo, y este es el punto central que pretende abordar esta unidad, análisis y gestión suponen dos posiciones distintas y, por tanto, con compromisos diferentes. Gestionar es una actividad que sólo puede hacerse desde “dentro” de la organización, es decir, supone la pertenencia de quien lo hace. Eso implica un conjunto de compromisos, como decíamos, con los resultados de dicha actividad, con el resto de los integrantes de la organización y con su “comunidad” de referencia (algunos dirían su “clientela”): para el caso de la universidad, sus estudiantes, sus familias, que depositan su expectativa de formación y progreso, el resto del sistema universitario y de sus instituciones de referencia, pero también incluso la sociedad en general que demanda por la acción de esos profesionales. Analizar, por su parte, es una actividad que reclama distancia respecto de lo que se analiza. No se puede ser “arte y parte”. El análisis es, en ese sentido, una actividad “externa” y el compromiso que asume quien la desarrolla lo es con su comunidad de referencia, esto es, el resto de los profesionales que

realizan esa misma actividad, el ámbito académico que quiere hacer crecer el conocimiento sobre determinadas realidades.

Para trabajar estas cuestiones nos remitimos a los trabajos de Fedi, Loguzzo y Marcó, en cuanto a la gestión, particularmente en lo que desarrollan sobre dirección organizacional y para centrarnos en la gestión universitaria tomamos un trabajo de Federico Glustein; y recuperamos de Roberto Martínez Nogueira algunas ideas para abordar la cuestión del análisis, partiendo de la idea de diagnóstico organizacional.

Esta unidad procura cerrar, de este modo, el proceso de adquisición de conceptos-herramientas básicas para el abordaje de las organizaciones.