

# **GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

**Tema: el lugar de la política en la  
organización**

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- Proyecto y misión son dos conceptos que aluden al lugar que la política tiene en el diseño de organizaciones
- La política entendida como un espacio de deliberación y distribución de poder que fija los horizontes de una organización

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- En organizaciones públicas el par política-administración está siempre presente, y no se puede expurgar ni uno ni otro de los términos
- La universidad como organización pública comparte esas características.

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- EL PROYECTO: Para Schlemenson el proyecto es el elemento inicial de todo proceso de diseño y/o análisis organizacional
- “Toda institución encierra una idea que está referida a algo que puede ser creado para **satisfacer necesidades de una audiencia externa** y de esta manera también **satisfacer necesidades de los miembros de la organización**. Aquello que necesita ser creado puede ser un objeto o servicio”

- Algunos elementos a considerar:
- Justificación de la existencia de la organización
- Transformación progresiva de la idea
- Intuiciones
- El proyecto es político y a la vez demanda que se formulen políticas
- La idea de responder a una necesidad genuina

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## DAVID ARELLANO: Cap 3 “La misión estratégica”

### Distintas concepciones

Delimitación del campo de acción, como marco disciplinario

Guía global para la planeación----responsabilización

Drucker----concepto clave que establece prioridades y estrategias

Yavita y Newman----posición deseada en un mundo pronosticado

Bryson----razón de ser, justificación social de su existencia

“la misión forma parte de un proceso estratégico. Significa que debe servir para pensar estratégicamente”

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

“...la misión puede entenderse como la perspectiva que los actores tienen acerca de lo que ellos buscan ser en la realidad como imagen ideal racional, en tanto que consciente, discutida y discutible...” “Es la imagen de lo no devenido, de lo aún no existente, pero posible de constituirse”.

Condiciones de equilibrio: “una intención que posea determinados grados de racionalidad que no coarte la imaginación”

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- Cuando se habla de racionalidad no es sólo la del cálculo, sino la reflexión: pensamiento sobre el “deseo-razonado” --- ideología
- LA MISIÓN SE CONSTRUYE COMO UNA IMAGEN DESEADA QUE BUSCA PARÁMETROS DE VIABILIDAD BASÁNDOSE EN LA REFLEXIÓN

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- MUY IMPORTANTE: SE VINCULA EL CONCEPTO DE MISIÓN CON DOS PROCESOS HISTÓRICOS: CONQUISTA (IGLESIA) Y CONTROL GLOBAL (FMI)
- “La misión es algo muy humano, muy vivo” “Es lógico que las misiones organizacionales se definan con cierta heterogeneidad” “no son construcciones que dependan exclusivamente de coaliciones internas, también hay determinaciones contextuales y distintas interpretaciones de ellas”
- Misión como construcción y no como simple dato (otro palo para la Administración)
- Papel de los stakeholders (remite a coaliciones externas) --- grupos de influencia

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA MISIÓN

- 1) Análisis estructural: historia organizacional (qué actores, qué espacios sociales, qué eventos y sistemas han sido los más relevantes en el proceso); 2) Análisis coyuntural: cómo se responde a los requerimientos concretos, a los movimientos de las variables políticas, económicas y sociales; 3) Análisis de los marcos formal e informal: leyes, normativas que determinan/condicionan la acción/vida de las organizaciones (marco institucional-régimen político) (marco informal vinculado a la cultura orga por ser reglas no escritas que representan valores)
- Referencias al concepto de visión y su relación con el de MISIÓN. Usando a Mintzberg, Arellano asume que se trata de un camino, de pensamiento estratégico, hacia el futuro deseado (la misión) “la visión debe significar un reto y a la vez una inspiración para el logro de la misión” (p73)

# GESTIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- Como se ve hay elementos comunes muy importantes entre los conceptos de proyecto y misión.
- ¿Cuán presentes están en nuestra experiencia del día a día organizacional? ¿Quiénes conocen del proyecto y la misión organizacional y dónde se discute?
- Algunas de las preguntas que podemos formularnos