

Las Organizaciones Riesgos y Beneficios en la Universidad

Profesora Rosa M. Montalto - 1996

Las organizaciones

Vivimos en una sociedad rodeados de instituciones, que de una u otra manera están organizadas, para atender nuestras demandas.

Para poder hablar acerca de cómo está organizada la Universidad, es conveniente primero, comentar algo sobre los distintos tipos de organizaciones.

La teoría de las organizaciones nace al comienzo del siglo como iniciativa de algunos empresarios por sistematizar los principios de administración y de dirección del trabajo. Tiene como finalidad englobar en un cuerpo de doctrina único, los conocimientos adquiridos sobre el funcionamiento de las organizaciones, la forma conveniente de dirigir las, el comportamiento de los diferentes miembros que las componen, sus motivaciones, sus procesos de comunicación y sus tomas de decisiones.

Veremos las características sobresalientes de algunas de ellas.

La fisiología de la organización

Frederick Taylor

En 1911, Taylor sentó las bases de esta teoría afirmando que la dirección de una empresa es una ciencia y no un don de las personas. El buen director es aquel que organiza su empresa para dar satisfacciones tanto al empleador como al empleado, gracias a un trabajo de larga duración.

Reconoce nuevas funciones para los administradores: la definición de los elementos de cada trabajo; la selección y entrenamiento científico de los trabajadores; la cooperación entre la administración y ellos para la realización de tareas; y la división marcada de ellas, dejando la planeación y la organización a los administradores.

La dirección de una organización no depende ni de un genio ni de aptitudes personales, sino de una técnica que se aprende.

En menos de una década, las técnicas y proposiciones de la escuela de administración científica se difundieron a nivel académico (universidades, asociaciones, colegios técnicos) y se aplicaron en industrias, con los siguientes resultados:

- Se superó una administración donde se producía lo que se podía, por una donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.
- Se logró un efectivo aumento de la productividad y eficiencia.
- Mediante los sistemas de incentivos los operarios aumentaron sus remuneraciones.
- La supervisión funcional revolucionó el sistema de control y demostró superioridad sobre el sistema de capataces.
- Se dosificaron los descansos y las pausas en la labor diaria y mensuales aumentando la producción y eficiencia.
- Las organizaciones mejoraron la calidad de los productos, disminuyendo los niveles de rechazo por calidad.

El código de la administración

Henry Ford

Para Ford, **administrar** es prever, es decir, organizar en el sentido fuerte del término; es mandar. Permitir que el personal realice sus trabajos dando órdenes; es armonizar, coordinar los esfuerzos y trabajos de cada uno en un conjunto; es, finalmente, controlar, velar por el respeto de las órdenes y reglas establecidas.

El propone catorce principios de administración no absolutos y flexibles que se pueden aplicar en cualquier situación.

- División del trabajo**, o sea **especialización**.
- Autoridad y responsabilidad**: combinación de aspectos oficiales y personales como inteligencia, experiencia, ética.
- Disciplina**: respeto de acuerdos para lograr obediencia.
- Unidad de mando**: se reciben órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección**: cada grupo de actividades debe tener una cabeza y un plan.
- Subordinación de lo individual al interés general**: primero la organización.
- Remuneración**: justa y debe brindar satisfacción.
- Centralización**: de la autoridad.
- Cadena de supervisión**: respeto a la jerarquía.
- Orden**: «un lugar para cada cual y cada cual en su lugar».
- Equidad**: lealtad de los empleados por la amabilidad y justicia de los que dirigen.
- Estabilidad**: por oposición a cambios peligrosos.
- Iniciativa**: vista como idear y ejecutar un plan.
- Espíritu de cuerpo**: en la unión hay fuerza y la comunicación ayuda a lograrlo.

Frente a Taylor estamos en presencia de una organización humana que tiene como finalidad no sólo el rendimiento, sino el mejor funcionamiento de la empresa, lo que da ventajas a los dirigentes y trabajadores.

La burocracia

Max Weber

Weber distingue entre la **autoridad inherente** -el poder tradicional que puede ser ilegítimo- y la **autoridad legítima**, que se ha conseguido, que se respeta y establece por normas legales. Esta es el fundamento de lo que él denominó **burocracia**.

A partir de sus análisis sociológicos de las entidades del Estado, empresas, iglesias, concluye que la **burocracia** es la forma más efectiva de administrar y que se caracteriza por lo siguiente:

- La continuidad depende de la adherencia a normas.
- Existen áreas de competencia donde los empleados comparten el trabajo y lo hacen hacia objetivos determinados bajo el mando de líderes.
- Escalonamiento jerárquico.
- Reglas que son normas o principios técnicos.
- Separación entre la dirección administrativa y la propiedad de los medios de producción.

- ❑ Separación entre los elementos privados y los equipos de la organización.
- ❑ Recursos libres del control externo.
- ❑ Estructura en la que ningún administrador puede monopolizar su puesto.
- ❑ Todos los actos administrativos, las normas, se dan por escrito.

Este modelo hoy ha sido analizado y criticado.

Davis considera que tiene cuatro ingredientes: alta especialización, autoridad jerárquica rígida, reglas y controles elaborados y acciones impersonales.

El mejor burócrata dice, «es quien parece importante, actúa como si estuviera muy ocupado, llama a muchas reuniones, pero nunca toma decisiones y, si tiene que hacerlas, se asegura de hacerlas en nombre de otro».

Surge así la **cultura burocrática**, que es la cultura de los hombres que se identifican con la organización.

En la Escuela Clásica -Taylor, Fayol, Weber entre otros- la comunicación se asume más como información, como una herramienta que permite formalizar la organización y hacer funcionar la maquinaria. Las prácticas comunicativas tienden a ser las siguientes:

- ☞ Los mensajes fluyen verticalmente desde la cima.
- ☞ La toma de decisiones está concentrada en manos de pocos, generalmente en la cima.
- ☞ La comunicación ascendente se limita a sugerencias, rumores, mediante la cual algunos empleados informan a sus superiores sobre sus compañeros.
- ☞ Hay poca interacción entre los empleados.
- ☞ La comunicación descendente se limita a mensajes informativos y anuncios sobre decisiones ya tomadas.
- ☞ Debido a que la información ascendente es casi inexistente, el proceso de toma de decisiones se basa en información parcial y poco precisa.

La resultante de este tipo de conductas es la creación de una atmósfera de desconfianza, temor y falta de entendimiento. Los empleados tiende a sospechar de los procesos de comunicación, buscando siempre de complementar el inadecuado flujo de información.

La corriente de las relaciones humanas

Ethom Mayo

A partir de los trabajos de Taylor, entre 1927 y 1932, Mayo descubre la importancia del clima psicológico y las modalidades de dirección en el comportamiento de los trabajadores.

Pone el acento en las relaciones que se constituyen entre los trabajadores y que no dependen ni de la organización del trabajo ni de los agentes de la empresa, y considera importante tener en cuenta los deseos de los trabajadores, que no es solamente el de mejorar sus condiciones materiales de existencia, sino el de ser socialmente reconocidos, valorados. Enfatiza la *participación* del empleado como una manera de mejorar su moral y por ende, la producción.

Desde allí se reconoce la importancia de la comunicación, entendida como un acto que contribuye al entendimiento mutuo y al mejor clima laboral.

Después de la segunda guerra, los estudios sobre relaciones humanas se multiplican. Uno de los autores más importantes es **D.McGregor** con su **Teoría Y** en oposición a la Escuela Clásica que él denomina **Teoría X**.

El considera que el hombre, puede encontrar en el trabajo una fuente de satisfacción y además pone de relieve su responsabilidad: el temor a la sanción no es un buen estímulo para el trabajador.

El principio de la **Teoría Y** es el de la **integración**, es decir, «la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan realizar sus propios fines con buen éxito dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Un empresa que no tenga en cuenta los fines y motivaciones personales de sus agentes es una mala organización. Esta debe ser a la vez *eficaz* y *eficiente*. *Eficaz*, en cuanto tiene «actividad, poder y fuerza de acción» para realizar los fines que se ha propuesto, y *eficiente*, como posibilidad de lograr efectos determinados a partir de la relación costo-beneficio para satisfacer a los agentes.

En este contexto los procesos de comunicación serían:

- ☎ Los mensajes recorren en forma ascendente, descendente y a través de la organización.
- ☎ Los procesos de toma de decisiones se dan en todos los niveles.
- ☎ Se fomentan los procesos de retroalimentación en donde los directivos están dispuestos a escuchar. Se reduce el rumor.
- ☎ Son más frecuentes y honestas las interacciones, que se dan en un clima de confianza y seguridad.
- ☎ El flujo de información vertical tiende a cumplir con las necesidades de los empleados.
- ☎ Hay mayor calidad en las decisiones ya que se basan en informaciones provenientes de todos los niveles.

En la década del sesenta, **Raymond Miles**, propone una modificación al modelo de relaciones humanas que denomina **recursos humanos**.

El considera que los empleados deben participar en la toma de decisiones sobre los principales aspectos de las organizaciones. Se fundamenta en que toda persona desea contribuir al logro de objetivos y que los empleados son capaces de demostrar más iniciativa, responsabilidad y creatividad de la que les permite la administración actual.

Los componentes de una administración ideal son el apoyo, la participación en la toma de decisiones, la confianza y credibilidad, ambiente abierto y énfasis en metas de excelencia.

Teoría de las decisiones

Otros desarrollos más contemporáneos tratan de integrar los enfoques en torno al trabajo humano en distintas entidades y de abordarlos sobre la base de una investigación interdisciplinaria. El proyecto orientado a la decisión considera a las administraciones industriales como sistemas sociales donde los hombres cooperan dentro de una división del trabajo, con miras a concretar las metas de la organización y las propias.

El objeto central de conocimiento de este enfoque lo constituyen las **decisiones humanas** a todos los niveles. El trabajo humano, en todas sus formas, es considerado como una cooperación entre actividad conformadora y realizadora, que vale tanto para los trabajos de manejo de máquinas, como para las decisiones máximas de la dirección.

En la teoría de la organización orientada a la decisión, los objetivos de la economía de la empresa como el trabajo humano, son reflejo de la variedad de intereses de las fuerzas participantes en el proceso de formación de la voluntad empresaria. Los participantes son, por ejemplo, los inversores, los obreros, los clientes, los proveedores, los bancos, etc. Todos ellos, por distintos motivos, participan en la actividad empresarial y/o influyen en ella.

Teoría Z

Hacia la década del ochenta aparece una nueva dimensión que ha ocupado el centro del interés de la investigación. Ante los éxitos logrados por empresas japonesas, se llega a **William Ouchi**, que desarrolla la **Teoría Z** como avance de las Teorías X e Y.

La relación especial que el japonés tiene con su trabajo, es el factor determinante de éxito. Sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso y basar las relaciones en la confianza, la sutileza, la generosidad disciplinada y el apoyo mutuo. La participación en los procesos de toma de decisiones, los valores colectivos y el interés por el individuo, son los pilares sobre los que se basa la administración.

Es una filosofía en la que la definición de los objetivos y los procedimientos para lograrlos debe permear a todos los empleados. Se hace necesario desarrollar una serie de símbolos y ceremonias que den al personal los valores y creencias más arraigados dentro de la organización, generándose así el término de **cultura de empresa**.

Así, una cultura de empresa compatible con la cultura del país, podría ser el requisito para que el trabajo dé sentido a la economía de empresa, como expresión positiva de la vida humana, para que no se considere más como una carga para satisfacer necesidades o lograr ingresos.

Este enfoque ha inspirado el desarrollo de varios mecanismos que contribuyan al mayor compromiso de los empleados con sus organizaciones tales como programas de planeación estratégica, configuración para mejorar procesos y últimamente los programas de calidad total.

La comunicación es una gran herramienta ya que facilita el conocimiento de la empresa y el entendimiento mutuo.

En síntesis, podemos decir que estas teorías han tenido como objetivo principal la adaptación de los actores a los objetivos y a la estructura organizacional así como la adaptación de ésta a las variaciones del ambiente. Estas teorías cada una a su manera, privilegia el **espacio** de la organización, sin tener en cuenta el **tiempo**.

Las relaciones entre **espacio** y **tiempo**, es decir, **estrategia** y **táctica**, han sido desarrolladas por **Michell de Certeau**.

«Llamo estrategias el cálculo de las relaciones de fuerza que llegan a ser posibles a partir del momento que un sujeto de **querer** o de **poder** (un propietario, una empresa, una institución) es aislable del medio ambiente». Ella postula un lugar susceptible de ser circunscripto como propio, que sirve como base para una gestión de sus relaciones con una exterioridad distinta».

«Llamo táctica, un cálculo que no se puede hacer sobre un propio, ni sobre una frontera que distinga al otro como una totalidad visible. La táctica tiene por lugar el lugar del otro. Allí se insinúa, sin captarla en su totalidad, sin poder tenerla a distancia. Lo *propio* es una victoria del lugar sobre el tiempo. Es necesario jugar con los acontecimiento para hacer las *ocasiones*. Sin abandonar la debilidad, debe sacar partido de las fuerzas que le son extrañas».

Comprender el tiempo táctico por oposición al espacio estratégico abre perspectivas para el reconocimiento de las prácticas organizacionales y para el desarrollo de propuestas teóricas que respondan de manera más justa al proyecto humano del trabajo.

Después de haber detallado varias teorías de las organizaciones, analizaremos cuáles son los riesgos o beneficios de algunas de ellas en la Universidad.

Taylor ha sido muy criticado porque trata la organización como un medio cerrado, sin tener en cuenta las relaciones que la empresa tiene con la sociedad. Considera al obrero como una máquina cuya única motivación es ganar más dinero y no tiene en cuenta los modos de toma de decisión de los dirigentes.

Además, no tiene en cuenta actividades mentales complejas como las relacionadas con el mercado y la propaganda y no considera a la comunicación como un elemento necesario para mejorar la productividad.

Fayol dice: «El individuo es una constante, se le indica qué debe hacer y lo hace». De ahí se desprende la concepción mecanicista, considerando a los individuos no como pensantes, sino sumisos, casi autómatas.

Sus ideas sobre comunicaciones demuestran mayor preocupación por preservar la autoridad que por nutrir de información a los distintos sectores.

En la actualidad, una evaluación de sus propuestas supone:

- ☒ Su teoría de la autoridad no se adecua a la realidad; el contexto actual exige teorías más integrables y flexibles.
- ☒ Sin el sustento de su teoría de la autoridad, el modelo pierde su esencia.
- ☒ Los principios de su doctrina son ambiguos y contradictorios y ya han sido superados por una nueva ciencia.
- ☒ Por no incluir las variables de la conducta y comportamiento, dado el contexto en que actuó, sus trabajos son formalistas, están alejados de la realidad actual en todo cuanto esas variables manifiestan su influencia.

Pues bien, en la universidad, sería lamentable considerar a los docentes, alumnos, personal, como máquinas que deben hacer todo calculado, sin tener en cuenta su sentir, su pensar, sus vivencias e intereses... Son seres humanos...

Además, una universidad fuera de contexto, no relacionada con la sociedad e incomunicada, estaría trabajando sola frente al mundo.

Weber presenta un modelo más completo que el neoclásico y junto con él cierra la etapa de administración tradicional. Va más allá del modelo de *máquina* en una forma significativa, pues analiza con bastante detalle la relación entre un empleado y su oficina.

Las restricciones son:

- ☒ Es exclusivamente formal, lo demuestra su concepto de autoridad legal, remedio al concepto clásico de autoridad cuasi-divina.
- ☒ No tiene en cuenta las variables de la conducta.
- ☒ Es sumamente rígido e inflexible, resultando en ciertos casos, ineficiente.
- ☒ Arrastra los problemas de la escuela clásica.
- ☒ Su concepción sobre poder, autoridad y legitimación fueron reemplazados por sus continuadores.

La realidad de la administración pública de las empresas del Estado y de algunas empresas multinacionales son el mejor ejemplo de lo ineficiente de este modelo. Cabe también la acotación de lo difícil que resulta salir de su aplicación o lograr flexibilizarlo o hacerlo más eficiente.

Nuestra Universidad adopta este modelo. Hay una organización piramidal donde hay estratos. A veces, no hay conocimiento ni de lo que se hace ni de lo que se pretende. La información, en algunos casos llega distorsionada.

MAYO: sus desarrollos estuvieron divorciados de los modelos formales.

Así como los clásicos trabajaron para una organización sin hombres, Mayo trabajó con hombres pero sin organización.

Si bien él detecta el conflicto organizacional, piensa ingenuamente que con relaciones humanas, afecto y cordialidad puede ser erradicado, convirtiendo la organización en un predio de paz y comprensión mutua.

El tratamiento del conflicto dentro de la organización exige mayor profundidad científica y en esta materia los desarrollos de Mayo fueron superficiales, ya que enunció hipótesis que no fueron ni siquiera probadas en el campo experimental. Actuó casi exclusivamente dentro del empirismo y, en su enfoque, tuvo tal desconocimiento de la incidencia del contexto que llegó a negar su influencia al decir que sus experiencias eran válidas para cualquier lugar del mundo.

De todas maneras dejó una semilla pero no técnicas que pudieran rescatarse. La U.N.C. no es igual a una Universidad de España o Méjico, porque sus alumnos son distintos; el entorno es otro; se mueven con otros parámetros; se relacionan de otra manera; si bien tendrán semejanzas, también tendrán diferencias, y pensaremos en una Universidad **para nuestros alumnos**, no para otros, ya que si lo hiciéramos así, estaríamos pisando en falso.

Pero además, pensar sólo en los docentes y alumnos y no en la institución nos llevaría a cometer muchos errores, pues docentes, alumnos, institución, planes, forman una unidad. No hay alumnos sin institución, ni institución sin alumnos.

Tácticas y estrategias en la universidad

El uso de ellas en la universidad descansa en la necesidad de introducir cambios en la organización que mejoren sus niveles de eficiencia interna, de modo que estén habilitadas para cumplir más satisfactoriamente las funciones que les corresponde.

La literatura convencional sobre formulación de estrategias nos da una idea de que pueden ser planteadas como un conjunto de intenciones explícitas y mecanismos de control que anteceden a la acción, sirviéndole de marco orientador. La planificación se entiende, a su vez, como el proceso central a través del cual son formuladas las estrategias.

«Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes».

Por estrategia para la administración se entiende la administración de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Peter Drucker dice que la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? (que muy bien podría ser: ¿Qué es nuestra Universidad? y ¿Que debería ser?

Hoy, el concepto es muy difícil de definir. La forma más sencilla es tomarlo como formado por cuatro elementos que se complementan y constituyen un todo.

1. Visión
2. Posicionamiento
3. Plan
4. Patrón integrado de comportamiento.

1.- Visión

Se refiere a la **visión** que tiene el número uno de la empresa (en este caso el Rector). Qué visión tiene del futuro de la Universidad. Qué quiere que la Universidad sea en el futuro. Qué contactos quiere hacer con la sociedad; cuáles quiere eliminar.

Toda esta visión se complementará con una visión profunda y clara del entorno nacional e internacional.

2.- Posicionamiento

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos (Universidad y alumnos; pero no se interprete que ellos son cosas; no, son seres humanos que, junto con los docentes, le dan vida a la Universidad).

Para ello habrá que elegir **impulsores de posicionamiento**, que deben ser 3 o 4 elementos claves que la empresa podrán manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo.

McDonald's toma como impulsores en todo el mundo, limpieza, rapidez, buena atención y hamburguesas estilo americano y ha logrado que se posicione en la mente de todos los consumidores. Cuando llegó a la Argentina, sin necesidad de hacer publicidad, todos sabían quién era.

En una Universidad estos impulsores podrían ser por ejemplo: excelencia en sus clases, preparación eficiente para participar en la sociedad y poder adaptarse a los cambios tan bruscos, estando a la vanguardia de ellos, y lograr así excelentes profesionales.

3.- Plan

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas y a partir de ellos se puede elaborar un plan estratégico que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento adecuado.

4.- Patrón integrador de comportamiento

Todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta. Esto nos lleva a un plano de acción, de compartir valores y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

En la Universidad entendemos esto como que debemos afirmar el sentido de pertenencia y a identificarnos con la institución para lograr el bien común, no el individual, dándole forma a la universidad en pos de un proyecto, no pensando en la competencia, sino en el mejoramiento de la institución.

Acá puede surgir el concepto de **fricción**, muy importante para reflexionar.

Este concepto nos da idea de choque, de algo que entra en contacto con otro cuerpo; pero analizando bien, las fricciones son positivas para **producir cambios** y aportar nuevas soluciones a los problemas planteados.

De todas maneras, cuando planificamos e ideamos una clase, un examen, o un curso, una institución, debemos hacerlo de manera tal de dejar pocas posibilidades al azar, para no fracasar y dejar en nuestros alumnos la impresión de falta de organización o descuido.

Para todo esto es necesaria la información. Un profesor no puede estar ajeno a lo que pasa en el mundo de la educación, los nuevos avances, los adelantos, y seguir manteniendo «su rutina» durante «toda su vida». Una Universidad ajena al mundo, a su contexto, formará profesionales que no se van a poder enfrentar a la realidad cuando tengan que actuar en la sociedad.

Computación, video, frecuencia modulada, T.V. por cable, telefonía móvil, radiomensajes, y modems, nos vienen empujando y nos avisan que tenemos que cambiar. Y debemos cambiar para competir; repito, no para competir en una carrera desenfrenada, sin objetivos, sino con un objetivo común y claro.

Conclusiones

La Universidad actual se ha transformado en una organización compleja. Esta complejidad está asociada con su crecimiento en tamaño, con la mayor diversificación de sus servicios, actividades y

programas. En un breve período de tiempo pasó de ser una institución pequeña con un ambiente casi familiar y que era manejada de modo similar a otra de mayor envergadura, de funcionamiento costoso y con una organización estructuralmente estable, relativamente descentralizada y con procedimientos bastante formalizados.

Algunos han advertido cómo en esta evolución se han originado condiciones para el surgimiento de una burocracia universitaria cuya existencia puede resultar en el futuro un serio obstáculo para su progresivo mejoramiento institucional. Al cambiar los estilos de convivencia y de relación al interior de la Universidad se han acumulado tensiones de una manera casi inevitable.

Las universidades pueden ser vistas, como entidades que producen un conjunto muy heterogéneo de servicios, y requieren, como en toda institución, que se adopten decisiones en forma oportuna y eficiente, y que éstas sean llevadas a la práctica.

Mintzberg (1979) llama a la organización de ellas **burocracia de profesionales**. El esquema de la organización, se caracteriza por estar orientada a procesos de producción múltiples y selectivos, en los cuales las operaciones habituales requieren ser preparadas y realizadas por expertos que aplican en su ejecución una amplia gama de habilidades y conocimientos.

En otras palabras, es una organización de personas especializadas para la transmisión sistemática de conocimientos a otras, y para la producción de ellos. Hay una alta calificación relativa de sus integrantes académicos, siendo el tiempo de estos, el recurso más importante de que dispone la institución.

Las expectativas individuales son un elemento indispensable de conciliar a través de los mecanismos de decisión. No es posible la **automatización de sus actividades** sino en determinados niveles de la organización y en aspectos muy discretos, especialmente de apoyo.

Esta concepción muestra un gran contraste con la que es posible asociar a corporaciones y compañías comerciales e industriales. A este modelo se le llama **burocracia de máquinas**.

John Naisbitt en su trabajo **Megatendencias** analiza el futuro de las empresas en diez conceptos, que podemos adaptar muy bien a la Universidad. Algunos de ellos son:

- Hemos pasado de ser una sociedad cuyo fundamento era la economía industrial, para convertirnos en otra basada en la **creación y transmisión de la información**.
- Nos movemos en una dirección dual: la tecnología con respuesta humana.
- En las ciudades, en organizaciones grandes o pequeñas, hemos redescubierto nuestra capacidad para actuar creativamente y en forma innovadora.
- Estamos asistiendo al cambio de una *democracia representativa* a una *participativa*, donde los sistemas de información juegan un papel preponderante.
- Estamos abandonando nuestra dependencia de las estructuras jerárquicas en favor de un sistema de redes de comunicación no formales.
- Estamos dejando de ser una sociedad chata para transformarnos en una que ofrece juego libre y múltiples opciones; el límite queda en nosotros.

Aquellos de nosotros dispuestos a aventurarse en la ambigüedad de la transición y pertrecharse para la nueva era, se ubicarán a la vanguardia de aquellos que se aferran al pasado. Ese tiempo es de cuestionamiento y cambio, pero pasaremos a una sociedad de creación y transmisión de la información, donde la tecnología del momento ampliará y fortalecerá nuestra capacidad mental.

Norman V. Peale dice:

El mundo se mueve tan rápido que el hombre que dice que algo no puede hacerse se ve interrumpido por otro que lo está haciendo.

Debemos ser humildes y vernos tal cual somos, sin descalificar a los otros, aceptando sus aciertos y aprendiendo de nuestros errores, porque si no, caemos en un autoritarismo que creo que hoy no existe y nadie quiere.

Debemos vivir las instituciones en un clima que permita las diferentes percepciones y diversas maneras de vivir y sentir la educación y la ciencia.

Así, del disenso pasaremos a la flexibilización y al consenso.

Pero, ¿Qué es ser flexibles?

- *Ser flexibles significa tolerar la ambigüedad*, saber que hay situaciones inciertas, problemas sin resolución. ¿Por qué buscar en los acontecimientos la claridad que nosotros tenemos en muchos de nuestros pensamientos?
- *Ser flexibles significa dar opiniones flexibles*, es decir, manejanos de manera diferente al típico proceso de opinar. Debatir, opinar, expresar nuestras ideas, no como una **forma de combatir**, sino como una **forma de comunicarnos**.
- *Ser flexible significa «flexibilidad semántica»*, los hábitos del lenguaje influyen mucho, sobre todo el modo en que percibimos el mundo. La inflexibilidad semántica está dada por cuatro estructuras principales.
- Formas de lenguaje totalitarias: *todo, nada, nunca, siempre*.
- Expresiones en blanco y negro: ¿Ud. está a favor o en contra de la institución?
- Dogmatismo verbal: «Cualquier alumno se da cuenta de que ésta es la mejor opción». Son frases que lo dicen todo, no aceptan ser rebatidas y son formas de encerrar a quien escucha. Un antídoto para ellas son las *too me expressions*: «A mí me parece que...» «Creo que...».
- *Ser flexible significa asumir una orientación positiva*, ya que las perspectivas del fracaso tienden a limitar el compromiso y la energía con que enfrentamos el problema.
- *Ser flexible significa mantener una orientación hacia la investigación*, buscar información, tratar de comprender los hechos antes de tomar decisiones.
- *Ser flexible significa resistirse a los bloqueos culturales*, en una sociedad hay comportamientos cuya conservación es premiada y su violación castigada. Se sabe lo que hay que hacer o dejar de hacer. Cuando estas formas son rígidas, se transforman en bloqueos que más que orientar inmovilizan cualquier actitud enfocada a la creatividad: «No hable si no sabe», «Cuando se estudia no se juega», y muchas más.

Todo esto es flexibilidad y mucho más.

Es el motor de la creación.

El inicio de toda posibilidad de innovación.

Bibliografía

Administración y estrategia.

HERMIDA, SERRA, KASTIKA

Cibernética y sociedad.

Robert WIENER

Comunicación para la dinámica organizacional.

M. RESTREPO

Estrategias en la organización universitaria

M. ALFONSO

Intervenir en la organización.

M. RESTREPO, J. RUBIO ANGULO

Inventando la empresa del siglo XXI

F. FLORES