

## **Enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo, como dinamizador de la vinculación universidad-sociedad**

### **Strategic, relational-participatory, constructivist and complex approach, as a dynamizer of the university-society linkage**

**Autoras:** Ms.C. María Elena García López

Ms.C. Danieska Megret Ramírez

**Correo electrónico:** maria\_elenagl@unah.edu.cu

#### **Resumen**

El enfoque estratégico introdujo a la administración tradicional la visión, los conceptos y la metodología necesaria para manejar la complejidad y la dinámica del entorno institucional. En tal sentido, el propósito de este artículo fue reflexionar sobre el enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo como dinamizador de la vinculación universidad-sociedad. El enfoque estratégico desde lo relacional participativo, constructivista y complejo, enfatiza en las necesidades de intercambio entre los diversos actores implicados en la concepción e implementación de dichas estrategias, lo que demanda cambiar las concepciones y formas de comunicación y participación, para asumir la responsabilidad de generar vínculos y habilidades sociales e innovadoras en función de la pertinencia social.

**Palabras clave:** Enfoque estratégico relacional-participativo constructivista y complejo, vinculación universidad-sociedad.

#### **Abstract**

The strategic focus introduced to the traditional management the vision, the concepts and the necessary methodology to manage the complexity and the dynamics of the institutional environment. In such a sense the purpose of this article was to meditate on the focus strategic relational-participative constructivist and complex as dynamizer of the Relationships university- society. The strategic focus from the relational-participative constructivist and complex, it emphasizes in the exchange necessities among the diverse actors implied in the conception and implementation of this strategies, what demands to change the conceptions and communication forms and

participation, to assume the responsibility of generating connections and social abilities and innovators in function of the social relevancy.

**Keyword:** Relational-participative constructivist and complex approach, relationships university-society.

## Introducción

Diversos autores han reconocido la crisis institucional que afecta a las organizaciones desde la década de los 90, entre ellos De Souza, Cheaz y Calderón (2001), Díaz, Fernández y López (1997). Estos autores han observado dos fenómenos que se vuelven claros a partir de esta década: cambios veloces y extremadamente relevantes en el entorno de las organizaciones, y cambios en la propia identidad y en modelos de gestión de estas últimas, como forma de garantizar o intentar lograr sostenibilidad institucional.

En este contexto, se necesita organizaciones capaces de transformar el conocimiento en innovación, pero para innovar hay que compartir e interrelacionarse. Ello implica romper los muros que aíslan, superar el uso y abuso de poder y que la figura del administrador encarne la idea del estratega: un directivo capaz de hacer la transformación necesaria.

El enfoque estratégico introdujo a la administración tradicional la visión, los conceptos y la metodología necesaria para manejar la complejidad y la dinámica del entorno institucional. Desde entonces hasta la actualidad se ha elaborado múltiples enfoques y concepciones de la estrategia en relación al fenómeno administrativo de las organizaciones que han ido ganando en complementación o se han reorientado en busca de una mayor correspondencia con las demandas de la realidad.

Es así como se revitaliza la dirección estratégica, la cual intenta superar el presupuesto implícito en el enfoque contingente, de una cierta pasividad de la empresa ante el entorno externo en favor de un nuevo rol, reinterpretando las condiciones externas como posibilidades u oportunidades. Asimismo, pretende superar las insuficiencias de la planificación estratégica, la cual ignoraba las variables psico-socio-políticas y la fase de implementación de la estrategia en favor de las etapas más racionales de la formulación y el control (Menguzzato y Renau, 1991).

Si se tiene en cuenta que las transformaciones globales han traído una gran y permanente vulnerabilidad para las organizaciones en búsqueda de nuevos modelos de desarrollo y paradigmas institucionales que les permitan acomodarse a las

exigencias de los diferentes contextos en que existen y desarrollan, es congruente considerar que cada organización tendrá que emprender una reflexión estratégica alrededor de las presunciones y los valores que las guían, diseñar estructuras, procesos, sistemas, que reflejen y guarden coherencia con esas presunciones y valores.

En tal sentido, el propósito de este artículo es reflexionar sobre el enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo como dinamizador de la vinculación Universidad-Sociedad.

## **Desarrollo**

### **La dirección estratégica en un entorno cambiante, complejo y signado por las relaciones entre las organizaciones**

«La Dirección estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entendidas como aquellas que apuntan hacia el cambio organizacional» (Blanco, 1994, p. 5). Ello implica una proyección hacia el futuro, ofreciendo posibilidades de crear, innovar y moldear la realidad mediante diversas opciones, asumiendo actitudes retadoras y flexibles para enfrentar el entorno.

Una propuesta de la dirección estratégica, que a juicio de las autoras posibilita una comprensión más en correspondencia con la realidad, es la realizada desde el enfoque de la Ciencia de la Complejidad. Esta propone el estudio de las organizaciones como sistemas no lineales y de *feedback* en red, incorporando las teorías del caos, vida artificial, auto-organización y orden emergente.

Stacey (1995) destaca cómo esta perspectiva implica modos radicalmente distintos de ver la organización y el proceso estratégico. Este autor plantea que más allá de las propiedades del sistema, esta perspectiva se centra en la paradoja lejos del equilibrio, donde la dinámica es tanto estable como inestable al mismo tiempo. Tal estado se relaciona con las redes de sistemas informales en las cuales las personas se relacionan de modo aleatorio y espontáneo, y de ellas van emergiendo patrones auto-organizativos. Esas redes informales pueden ser motores impulsores de la investigación.

En relación a la dicotomía elección vs. determinismo, esta perspectiva se centra en la posibilidad de elecciones de final abierto por la dinámica del caos, pero constreñidas por la estructura de retroalimentación del sistema. Por otra parte, se centra en los procesos de evolución y transformación organizativa que toman forma desde las actividades de red auto-organizativas provocadas por el desorden, el

conflicto y el desacuerdo. Estos procesos producen resultados que son más emergentes que intencionados.

En cuanto a las implicaciones para la investigación, es obvio que el análisis estratégico tradicional ha tenido que ver con la reducción de la incertidumbre, con la disminución del elemento sorpresa en el desarrollo de la organización, mientras que este nuevo enfoque subraya lo contrario.

Para Pérez (2004), la teoría estratégica ha evolucionado marcando líneas de investigación diferentes. Dentro de los más reconocidos se encuentran el enfoque Neumanniano- Administrativo, el enfoque Antro-Cultural, y el enfoque Relacional-Participativo. Cada uno de ellos hace énfasis en un binomio distinto de la decisión-solución estratégica: antagonismo y exactitud matemática, capacidades semántica-hermenéutica y prospectiva y armonización de conductas y creación de espacios plurales de debate, respectivamente. Como consecuencia, cada uno de los tres enfoques nos lleva a formas distintas de hacer las cosas.

En la búsqueda del perfeccionamiento de la teoría estratégica enmarcada en el tercer enfoque, la Estrategia tuvo que dejar de trabajar con constructos como el actor racional y recuperar al ser humano relacional, ofreciendo la posibilidad de pasar de las teorías a la acción, de la acción a las prácticas profesionales y del conflicto a la articulación.

Los procesos estratégicos que se desarrollan en las organizaciones están condicionados por las nuevas formas de definirse y estructurarse las mismas. Según Pérez (2012), las organizaciones son hoy el gran sujeto de la comunicación y la acción pública. Los negocios, la política y el marketing (pero también la educación, la sanidad, e incluso la fiscalidad, etc.) son procesos de intercambio manejados por organizaciones y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos (...) Al tiempo, las organizaciones cambian el viejo paradigma piramidal y jerárquico por otro plano, sistémico, conectivo y significativo, lo que les lleva a poner el énfasis en la comunicación, ya no para persuadir sino para dirigir. La comunicación pasa así a ser clave para conectar las inteligencias existentes en el seno de una organización y para manejar los interfaces con el entorno (pp. 152-153).

La nueva teoría de la Estrategia es concretada por Pérez y Massoni (2005) y surge con el propósito de refundarla desde la comunicación. Sus formulaciones básicas la constituyen en el paradigma de la fragmentación a la complejidad; en el sujeto del actor racional al hombre relacional; en la organización de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación; en el objeto de estudio y en el enfoque de

lo contingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación; en la matriz de estudio de la Economía a la Comunicación; en el método nuevas herramientas; y en la metodología, nuevos modelos.

Aunque ya era reconocido que los procesos comunicativos juegan un rol en la gestión de las organizaciones con diferentes enfoques para abordarlos, el supuesto de esta perspectiva radica en que la comunicación debe ser concebida y puesta en práctica, no como una herramienta, sino que ella en sí misma implica una postura y enfoque dinámico que modela y encauza los procesos de dirección estratégica.

Dentro de este paradigma las acciones comunicativas tendrían otros rasgos adicionales, como ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar y difundir, sino también escuchar y dialogar; buscar más la articulación que la persuasión; la conectividad que la difusión; compartir y armonizar percepciones y valores más que imponer; servir de lugar de encuentro, generación de significación y de sentido compartido.

La comunicación en los procesos estratégicos que se desarrollan en las organizaciones, incluye tanto la que se establece a lo interno de la organización, como la que tiene lugar con el entorno. La comunicación interna –bidireccional- está presente en todos los momentos de los procesos estratégicos, desde la etapa de preparación de dichos procesos hasta la obtención y divulgación de sus resultados. La comunicación externa incluye la relación organización- ambiente para formar sus alianzas estratégicas, expresar sus demandas y ofertas, transmitir sus visiones sobre aspectos de interés del ejercicio estratégico y otros puntos de contacto.

Desde el enfoque Relacional Participativo de la Dirección Estratégica se habla de decisiones basadas en las interpretaciones ajenas y en la conveniencia de escucharlas, armonizarlas y reconducirlas a un cauce común, lo que nos lleva a modelos de comunicación participativa y desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva, hacer mejor las cosas, e implica conseguir el mejor resultado global para el conjunto de los actores (Pérez, 2004).

Las decisiones en el marco de la dirección estratégica son tomadas en condiciones de incertidumbre, lo que significa que las experiencias y éxitos anteriores de la organización no garantizan el alcance de los nuevos objetivos propuestos. Por tanto, las opciones formuladas deberán ser flexibles, susceptibles de rediseño para diferentes escenarios en función de lo que se quiere lograr, del rumbo trazado y, sobre todo, contar con la implicación y compromiso de todos sus miembros.

El tránsito hacia una cultura de la participación como componente central del enfoque relacional-participativo supone partir de la deconstrucción de patrones mentales que reproducen una lógica de dominación, para reconstruir una lógica de cooperación y diálogo. En este sentido, se destaca la necesidad de abordar la participación de manera relacional, para lo cual se considera imprescindible que las relaciones de los individuos y las instituciones desborden los límites de los grupos para insertarse en un marco de relaciones que comprendan el contexto en que estos se encuentran, que de alguna manera es productor y reproductor de esas mismas lógicas.

La participación, la comunicación y el trabajo en equipo son procesos aprendidos y susceptibles de mejorar a través de acciones de formación adecuadamente concebidas. Para ello, se requiere practicar un liderazgo que conduzca a que los individuos sean cada vez más conscientes y competentes para implementar acciones que incrementen los niveles de colaboración entre ellos. Ser conscientes en este contexto significa conocer, entender y dar sentido propio para asumir posturas activas en la dirección de la complementariedad y la colaboración. Y no solo frente al aprendizaje mismo, sino ante cada proceso en los que se involucran en la organización.

Con los propósitos antes declarados se asume que el liderazgo como proceso fundacional de la dirección estratégica adquiere especial relevancia, pues alienta a colaborar con las metas de la organización y a compartir responsabilidades para su logro; no es una simple herramienta o soporte de la misma, sino un componente esencial e indispensable que la atraviesa, sostiene e interconecta con otros procesos como la comunicación, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

La formación, el aprendizaje y las acciones de facilitación para que se desplieguen constituyen procesos claves para el vínculo organizacional, en tanto permiten transitar hacia niveles cada vez más eficaces de intercambio, orientado a la mayor satisfacción posible de todas las partes interesadas y afectadas por la existencia de la organización, asociándose, dialogando y creando sinergia entre todos los actores necesarios para lograr el mayor impacto social posible.

En correspondencia con lo expuesto, asumiendo una perspectiva constructivista, las autoras se afilian a elaboraciones teóricas e investigaciones de los fenómenos organizacionales e institucionales de intelectuales de América Latina (cfr. De Souza, Cheaz y Calderón, 2001), que proyectan un enfoque estratégico en el que se aboga por el seguimiento y desarrollo del modelo holístico de comprensión de las organizaciones y su gestión.

Bajo este modelo, el mundo y la organización son percibidos como sistemas complejos, cambiantes y contradictorios, socialmente creados por las diferentes y divergentes percepciones, decisiones y acciones de los grupos de actores sociales que les construyen. Los seres humanos son percibidos y gerenciados como ciudadanos, talentos humanos con imaginación y capacidad para crear más allá de su conocimiento y experiencias previas. El contexto es la referencia más relevante para el proceso de cambio.

En tal sentido, se considera que el mundo que construimos no depende solo de nosotros, sino que emerge de la interacción multidimensional de los seres humanos y de las organizaciones con su ambiente, del que son inseparables.

Las premisas constructivistas sostienen que una parte considerable del entorno y las organizaciones es resultado de la acción humana y del esfuerzo para aportar significado a la realidad, que es una construcción social dependiente de la percepción y acción. El desarrollo de estrategias es un proceso de interacción social intensivo de negociación de las diferentes percepciones asociadas a los diferentes actores involucrados, y las estrategias son como mapas cognitivos que representan la realidad percibida por los estrategas.

Toma relevancia en esta perspectiva la cultura de la organización, considerada como el conjunto de significados compartidos entre sus miembros, que establece el modo de percibir, pensar y sentir todo lo que afecta a la organización. Adquiere, de tal modo, particular notabilidad la subjetividad humana que subyace a nivel organizacional y que es preciso estudiar y gerenciar para acometer proyectos organizacionales.

La cultura organizacional es esencial para aproximarnos a la comprensión, y de cierta forma predicción, de los comportamientos de los miembros de la organización ante diferentes situaciones. Son estas percepciones, actitudes, creencias y valores que la conforman las que facilitarán o no el proceso de concepción y desarrollo exitoso de la estrategia.

En este sentido, se puede apreciar la relación entre cultura y estrategia, pues es necesario apoyarse en la cultura para elaborarla y conducirla, convirtiéndose la primera en el soporte y sostén de la segunda.

### **La estrategia enfocada a la vinculación entre la universidad y su entorno**

Se plantea que una característica principal de la organización moderna es la interdependencia, que no solo es propia de la dinámica interna de las organizaciones y que tiene un papel central en cualquier espacio de intercambio, incluyendo el de las

relaciones con el entorno. Una organización se hace funcional en sus relaciones con el entorno de existencia y en el cumplimiento de su más eficaz rol social, como sistema abierto del cual se nutre y a la vez aporta para su desarrollo.

El encargo social de la universidad moderna hace que la misma se vincule cada vez más a la realidad nacional en la solución de sus problemas sociales. Se debe aceptar hoy día que el trabajo de la universidad va más allá de sus funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión. Ella puede, además, llegar a influir poderosamente en los modelos y en las orientaciones del desarrollo económico e industrial, social y cultural de las regiones donde está insertada.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) que integran nuestro sistema social están convocadas a formular políticas y estrategias de cambio que respondan a los requerimientos vigentes para enfrentar las demandas que se derivan del contexto local, territorial y nacional. El nuevo contexto parece exigir nuevas formas de funcionamiento. Dentro de los desafíos actuales que tienen estas instituciones se encuentra viabilizar y hacer más provechosas determinadas influencias mutuas y evaluar los impactos de ellas en el desarrollo de las comunidades donde se insertan.

Para las IES cubanas, las relaciones que mantienen con el entorno son de mucha importancia, por la necesidad de establecer coordinaciones con organismos e instituciones para cumplir con su objeto social, así como por la imagen que proyectan y en la cual influye significativamente el grado de satisfacción, tanto de usuarios directos como indirectos, dígase estudiantes, empleadores, OACEs y la comunidad que debe recibir y percibir el impacto de la acción impulsora y transformadora de dicha institución.

El reto de toda acción vinculadora en las IES radica en establecer proyectos ajustados al contexto (estratégicos) para lograr una mayor participación social en todos sus niveles, perfeccionando los mecanismos de coordinación, consulta y participación social, asegurando la relación entre todos los sectores de la sociedad y la IES a través de la articulación y la conectividad, compartiendo y armonizando sus percepciones y valores sin imponerlos, para servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido.

Este hecho nos permite comprender la vinculación como un proceso dinámico, donde la Universidad y el Estado interactúan de manera complementaria, buscando acuerdos que sean de beneficio mutuo para sus planes y objetivos, libre de diferencias entre disciplinas y tipos de conocimiento según refieren Etzkowitz y Leydesdorff (2000).

En la medida en que el proceso de vinculación se ha ido constituyendo en una función con naturaleza propia en el seno de la Institución, se hace necesaria la especificación de instrumentos y recursos para garantizar que dicha función se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva (D' Este; Castro; Molas-Gallart, 2009).

A partir del estudio de la vinculación universidad-gobierno y de las interinfluencias que se generan, debe preverse que se harán evidentes situaciones que reclamen a su vez el perfeccionamiento de los procesos de dirección que respaldan esta relación, en el contexto propio de cada uno de sus componentes Universidad y Gobierno y en la relación misma Universidad- Gobierno.

De lo antes expuesto se deriva la necesidad de crear o redefinir, según se requiera, los vínculos entre la IES (Sede Central y Centros Universitarios Municipales) y los gobiernos territoriales (Órganos de la Administración Provincial y Municipal) en términos que contribuyan a su fortalecimiento, complementariedad y fluidez, para hacer crecer la competencia y el compromiso de sus miembros, y elevar a su vez la eficacia y eficiencia de su rol social.

Una IES que desee desarrollar eficazmente las relaciones con la sociedad debe disponer de:

- a) Un marco legislativo que propicie las relaciones (sistema político);
- b) Un plan estratégico y acciones de relación que incluya alianzas estratégicas, convenios y contratos de colaboración-cooperación;
- c) Una normativa que regule las relaciones con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia, de manera que los investigadores no sientan que las actividades administrativas o de gestión entorpecen significativamente sus actividades científico-técnicas (sistema administrativo);
- d) Estructuras creadas de participación de apoyo a las relaciones, que sirvan para dinamizar a los profesores en materia de innovación, informarles y asesorarles técnicamente en dichas relaciones, promover su conocimiento de las demandas de la sociedad, y facilitarles la gestión administrativa y económica de las actividades de cooperación, etcétera.

De tal manera, se requiere repensar, elaborar e implementar estrategias de relación entre la universidad y los territorios en que se encuentran insertadas, que respondan a las crecientes e inminentes demandas de vinculación, apoyadas en un trabajo de movilización y formación consciente de todos los implicados, de un adecuado análisis estratégico, retroalimentación sistemática y evaluación de las mismas, partiendo del desarrollo de una cultura de intercambio y colaboración, que garantice la mejora

continúa del funcionamiento de las organizaciones implicadas y su impacto en el bienestar de los sujetos y comunidades involucradas.

## Conclusiones

La teoría estratégica ha evolucionado desde los enfoques más tradicionales que ignoraban las variables psico-socio-políticas y la fase de implementación de la Estrategia, con una concepción completamente racional del proceso, hacia otros presupuestos y perspectivas que valoran al ser humano en sus disímiles dimensiones, los procesos subjetivos que median en las organizaciones, y las necesidades de intercambio entre los diversos actores implicados en la concepción e implementación de dichas estrategias.

El enfoque estratégico desde lo relacional participativo, constructivista y complejo posibilita abordar la dirección de las organizaciones y responder a las exigencias actuales de muchas de ellas, como las IES, en las que se demanda cambiar las concepciones y formas de comunicación y participación para asumir la responsabilidad de generar vínculos y habilidades sociales e innovadoras en función de la pertinencia social.

## Referencias Bibliográficas

- Blanco Rosales, H. (1994). *Notas sobre Dirección Estratégica*. La Habana: Centro de Estudios de Economía Cubana, Universidad de la Habana.
- D'Este, P., Castro Martínez, E. & Molas-Gallar, J. (2009). *Documento de base para un Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico: un marco para la discusión*. Valencia: Instituto de gestión de la innovación y del conocimiento.
- De Souza Silva, J., Cheaz Peláez, J. & Calderón Romero, J. (2001). La cuestión institucional de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época. *Biblioteca Asocam*. Extraído el 15 de diciembre de 2014 desde <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/1538>.
- Díaz, N. J., Fernández, M. A., López, J., et al. (1997). Gestión Estratégica del Cambio Institucional (GECI). *Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR)*. Quito.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2),109-123.

Menguzzato, M. & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.

Pérez R., A. & Massoni, S. (2005). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Pérez R., A. (2004). Podemos hacer mejor las cosas. Hacia una nueva teoría estratégica refundada desde la comunicación. *Revista Interacción*, 36-40, 2-6. Visitado el 8 de octubre de 2012. Disponible en: [http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.m?x=28927&cmd\[c1-2736%20a%2040%27](http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.m?x=28927&cmd[c1-2736%20a%2040%27)

Pérez R., A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10 (1), 121-196.

Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16 (6), 477- 495.