



Estudios Avanzados

ISSN: 0718-5022

ISSN: 0718-5014

manuel.loyola@usach.cl

Universidad de Santiago de Chile

Chile

Henríquez, Karla  
Participación juvenil con centralidad en el sí mismo: adhocracias en un grupo de estudios chileno  
Estudios Avanzados, núm. 33, 2020, Julio-Diciembre, pp. 40-51  
Universidad de Santiago de Chile  
Santiago, Chile

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435570172005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## Participación juvenil con centralidad en el sí mismo: adhocracias en un grupo de estudios chileno\*

### *Youth Participation with Centrality in the Self: Adhocracies in a Chilean Study Group*

Karla Henríquez\*\*

#### Resumen

El artículo propone identificar los componentes adhocráticos de la participación política de jóvenes en un grupo de estudio universitario chileno. A partir de las denominadas estructuras organizativas adhocráticas, se exponen, en particular, los orígenes y confluencias entre los integrantes del grupo de estudio, estructuras organizativas horizontales con liderazgos situacionales y la interseccionalidad adhocrática como punto de convergencia entre intereses asociados a la militancia, la formación académica y la experiencia profesional. El estudio es de tipo cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas efectuadas a cinco miembros del grupo de estudio. Entre los principales resultados destacan nuevas formas de estructura organizativa en un grupo con objetivos políticos en donde son protagonistas los intereses personales, articulados con objetivos colectivos; las relaciones de tipo horizontal basadas en la colaboración, que permiten la autorrealización personal a partir de la satisfacción de intereses de participación de carácter egosintónico, o bien, que permiten responder a necesidades e inquietudes individuales. Los hallazgos permiten complejizar el concepto de adhocracia y ampliar su campo de aplicación para llevarlo desde el ámbito de la psicología social de las organizaciones al campo de la comprensión de las organizaciones políticas juveniles no partidistas y autogestionadas.

**Palabras clave:** juventud, participación política, organización juvenil, adhocracia.

#### Abstract

This article aims to identify the adhocratic components of youth political participation in a Chilean university study group. Based on the concept “adhocratic organizational structures” are exposed, in particular, the origins and confluences of the study group, their horizontal organizational structures with situational leaderships, and adhocratic intersectionality as a point of convergence

---

\* El presente artículo deriva de una investigación de mayor escala que corresponde al trabajo de tesis doctoral de la autora, realizado con financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), realizado entre agosto de 2014 y junio de 2017.

\*\* Universidad Bernardo O'Higgins, Santiago de Chile, Chile, ORCID 0000-0002-9379-596X, [karla.henriquez@gmail.com](mailto:karla.henriquez@gmail.com)

between interests associated with militancy, academic training and professional experience. The study is qualitative, with semi-structured interviews to five members of the study group. Among the main results, new forms of organizational structure stand out in a group with political objectives where personal interests are the protagonists, articulated with collective goals; horizontal relationships based on collaboration that allow personal self-realization from the satisfaction of participation interests of a self-synthonic nature, or individual needs and concerns. The findings allows to consider the concept of adhocracy in a more involved way and to broaden its scope of application from the field of the social psychology of organizations to the area of understanding of non-partisan and self-managed political youth organizations.

**Keywords:** youth, political participation, youth organizations, adhocracy.

## Introducción

Existe un consenso acerca del hecho que la dictadura en Chile afectó durante largos años los índices de participación ciudadana y significó un retraimiento hacia lo privado en la participación política juvenil. El alejamiento de lo público, la disminución y eliminación de las horas de educación cívica en la educación escolar, junto con las configuraciones propias de la vida de consumo (Bauman, 2007) de una sociedad capitalista, afectaron las lógicas de participación ciudadana de las generaciones que nacieron durante la dictadura y en democracia. En este sentido, frases del estilo “los jóvenes no se interesan en la política”, para la década de los noventa, ya estaban asumidas y naturalizadas en nuestra sociedad.

El presente artículo busca desarrollar contenidos adhocráticos en la participación juvenil, tomando como referencia un grupo de estudios con objetivos políticos conformado por jóvenes universitarios en donde destacan propósitos egosintónicos (Faccendini, 2018), o que responden a necesidades y anhelos personales (en sintonía con el *yo*). Las motivaciones individuales y la participación con centralidad en el *yo* (egosintónica) facilita la articulación de estructuras organizacionales de carácter horizontal; de esta manera, se adquieren roles por parte de los integrantes, quienes se ven interpelados por sus intereses personales y por los de otros miembros integrantes. La horizontalidad, por lo tanto, permite la emergencia de una sinergia entre esfuerzos individuales que se unen para responder a un objetivo mayor. Como afirmarían quienes han trabajado la adhocracia desde la psicología de las organizaciones (Mintzberg en Skrtic *et al.*, 1996), la interdependencia adhocrática es horizontal y dialógica, en tanto permite un discurso multivocal entre individuos de igual estatus —o posición— quienes tienen distintos conocimientos y habilidades. Las organizaciones adhocráticas, al ser holísticas y de carácter co-construido (Gergen, 1996), dan cuenta de la interacción de una diversidad de habilidades y conocimientos que portan sus integrantes, contribuyendo con resultados que superan los aportes individuales. Por ejemplo el interés por lo público se yuxtapone con motivaciones personales, lo que permite llevar adelante la acción ciudadana y articularla como otra manera de hacer política; es la participación política como el vínculo entre el saber teórico, académico y el trabajo con las bases sociales (Henríquez, 2018). De ahí surge siguiente pregunta: ¿qué contenidos adhocráticos se presentan en una organización política no partidista conformada por jóvenes de una universidad en Santiago de Chile?

## Adhocracia: una propuesta conceptual para la participación política juvenil

La adhocracia responde a estructuras organizativas en las cuales los miembros que la componen en un primer momento adoptan roles *ad-hoc* para cumplir con un propósito personal, con base en proyectos de vida individuales que luego se interpretan como objetivos colectivos. El concepto ha sido ampliamente estudiado en la psicología social de las organizaciones (Morgan, 1996; Mintzberg, H. y McHugh, 1985; Bennis, 1969; Bennis y Slater, 1964) para dar cuenta de las características estructurales de organizaciones; en el estudio de las juventudes ha sido trabajado por González (2009) al abordarla como transformación de la forma de participación caracterizada por constituirse desde la esfera privada e incluso íntima que responde a la satisfacción de necesidades (egosintónicas, en sintonía con el *yó*) y a situaciones calificadas como urgentes para las personas. Así, las adhocracias juveniles caracterizarían a la generación escolar de los noventa (González, 2007 y 2001), al ser una generación determinada por un conjunto de hitos sociales, económicos y políticos particulares (Goerres citado en Sandoval y Hatibovic, 2010), los cuales influyeron en su constitución como sujetos políticos de participación centrada en el *yó*.

Al interior de los movimientos sociales del siglo XXI existen distintos grupos de jóvenes que se han organizado adhocráticamente. Carecen de un liderazgo claramente identificable, lo que, en muchas ocasiones, genera cuestionamientos por parte de líderes que practican la política desde una perspectiva adultocéntrica y además tradicional. Geoffrey Pleyers (2018 y 2010) refiere a los actores que participan de estos movimientos sociales como “electrones libres y alter-activistas”. Destaca en su participación la distancia que mantienen las personas con la asociación, en donde usualmente los actores que no son protagonistas pierden visibilidad frente a la imagen que proyecta la organización; se sitúan en la motivación por participar, la cual se relaciona con la sincronía entre ideas y acción que se da entre actores y organizaciones.

Por su parte, el grupo de estudio se configura como una forma de acción colectiva que articula la academia, con estudiantes y movimientos sociales. En este sentido, el vínculo que tienen los integrantes del grupo se liga a la motivación por desplegar sus intereses en el desarrollo académico pero relacionado con pensamientos e ideas propias acerca de lo que puede ser mejor para el mundo y también por las formas en que se puede lograr la transformación social. El distanciamiento hacia organizaciones políticas tradicionales, como partidos políticos, ha permitido el desarrollo de otros tipos de organizaciones creadas a partir de motivaciones personales y compartidas. La metáfora de los electrones libres es interesante, pues con ella se destacan características propias de las organizaciones adhocráticas, lo que significa reconocer relaciones de horizontalidad y vínculos esporádicos de los individuos con organizaciones que “se correspondan mejor con sus ideas y tipo de acción [...] pero sin un compromiso más allá de un compromiso particular” (Pleyers, 2018: 37); esto último permite dar respuesta a la tendencia a desaparecer de este tipo de organizaciones en el mediano y largo plazo.

El concepto de socialización política ha sido ampliamente estudiado para dar respuesta a la manera en que los y las jóvenes incorporan acervos de conocimiento sobre la arena política pero también para describir la forma en que se van construyendo como sujetos políticos. Si la socialización política es un proceso mediante el cual los miembros de una sociedad hacen propio un conjunto de principios, normas, valores, modelos de comportamiento y mecanismos de participación vigentes para la vida política de su sociedad (Alvarado *et al.*, 2012). Las formas adhocráticas de organización corresponden a experiencias y vivencias que permiten que los sujetos políticos se transformen en actores y generen acciones para la transformación; corresponde a una nueva lectura de la oferta de participación conocida a partir de procesos de socialización política, alejada de los cánones tradicionales e institucionalizados (González, 2003).

## Metodología

El estudio es de tipo cualitativo y adopta un enfoque socioconstruccionista (Gergen y Gergen 2009; Gergen, 1996), el cual permite describir la manera en que nuevas producciones de conocimiento y experiencias se producen a partir de interacciones entre personas producto del intercambio de subjetividades.

Al ser un trabajo cualitativo, gravita sobre las propiedades subjetivas del individuo como construcción de la vida humana y es relevante en el estudio de las relaciones sociales al incorporar —de manera consciente— la pluralización de mundos de vida (Flick, 2004). Su carácter inductivo asume que a partir de las estrategias de producción de información emergen datos que adquieren sentido para el contexto en el cual son producidos y luego interpretados, por lo pueden apreciarse como fuente de información suficiente para elaborar los resultados. Estos últimos tienen relación con las estrategias de organización política, identificadas por un grupo de cinco jóvenes seleccionados. Por lo anterior, la presente investigación no contrastó hipótesis ni evaluó teorías (Rist en Taylor y Bogdan, 2000), sino actualizó las representaciones en torno al posicionamiento de las juventudes como sujetos políticos.

Para ello se seleccionó de manera intencionada a cinco de diez participantes chilenos, entre 23 y 39 años de edad. Los criterios iniciales de inclusión fueron: participar activamente del grupo de estudios GE;<sup>1</sup> tener entre 18 y 29 años, que es parte del rango utilizado por el Instituto Nacional de Juventud para segmentar a quienes con reconocidos como jóvenes desde una perspectiva etaria (INJUV, 2017); participar en más de una organización de carácter político de forma paralela. Como criterios de exclusión no se consideraron a jóvenes que, aun siendo parte del grupo, no asumieron actividades de coordinación de actividades de acción política ya sea desde una perspectiva intelectual (como por ejemplo coordinación de conversatorios) o bien actividades territoriales.

Las personas seleccionadas se situaron en los roles de articulador de redes institucionales y de bases, coordinador general, coordinador de actividades territoriales y coordinador de tesis y bases universitarias. Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas, debido a su carácter flexible y su posibilidad de entregar mayor libertad a la estructuración de la información por parte los participantes. Dicha técnica permite acceder a una riqueza informativa y de conocimiento, desde la perspectiva que le asignan los entrevistados al fenómeno de estudio (Flores, 2009). Al respecto es preciso destacar que a partir de la cuarta entrevista las categorías recogidas se saturaron, por lo que no fue necesario incluir a más participantes de los cinco antes mencionados. Al momento de realizar el trabajo de campo no hubo mujeres participando activamente del grupo de estudio, motivo por el cual no fueron consideradas.

Los relatos obtenidos fueron tratados mediante un análisis de contenido, el cual se inició a partir de categorías extraídas de la revisión bibliográfica sobre organizaciones de estructuras adhocráicas en el ámbito de la psicología social de las organizaciones (Morgan, 1996) y participación adhocráica en el estudio de la participación política juvenil (González, 2007 y 2001). Todo ello se concretó bajo el soporte del software MAXQDA2018.

Finalmente, este estudio fue aprobado y se rigió según los lineamientos del reglamento del Comité de Ética Institucional de la Universidad de Santiago de Chile (CEI).

---

<sup>1</sup> Se utiliza esta sigla para resguardar el anonimato del grupo que fue investigado para efectos de esta publicación.

## Orígenes y confluencias del grupo de estudio

El grupo de estudio comenzó con un conjunto de estudiantes de una universidad en Santiago de Chile, motivados por los acontecimientos vividos durante el 2011 con la reactivación del movimiento estudiantil en el país. La creación del grupo y la posterior llegada de otros integrantes es justificada principalmente por la falta de lugares de participación que los interpelara positivamente catalizando sus intereses, respondiendo a sus necesidades y facilitando espacios de reflexión libre y autónoma. Esto sin la obligatoriedad de hacer explícitas estrategias políticas específicas, como es usual en organizaciones políticas tradicionales de corte partidista. Al respecto, uno de los entrevistados señala

Ahora como que siento que tengo más independencia en ese sentido [...] entonces empiezo a tener más paciencia de decir: bueno, si no encuentro ahora la organización en donde hacer la política, podís hacerlo desde otros espacios, ¿cachai?<sup>2</sup> Hasta que yo encuentre un lugar o ayude a construir un lugar que pueda cumplir más mis expectativas en términos políticos. (A., 29 años, agosto de 2015)

En un principio se reunieron en ciclos de autoformación para aprender teoría política; asistieron entre cuatro y seis personas con el propósito de dialogar sobre una temática específica vinculada al pensamiento de izquierda. A cada temática le dedicaron dos meses. La manera de organizarse fue horizontal, dado que buscaron de manera proactiva información y además propusieron temáticas de discusión, donde todos prepararon y estudiaron distintos documentos consensuados.

La manera de articularse del grupo podría considerarse una práctica democrática en sí misma, debido a que por medio del aprendizaje colaborativo se acordaron las temáticas de estudio, reflexionando así sobre los nuevos saberes desarrollados y, a su vez, debatiendo en torno a la praxis del militante.

La praxis militante es reconocida como aquella surgida mientras el militante va adquiriendo nuevas formas de entender la realidad que lo circunda y que, a su vez, lo va constituyendo como sujeto político. En general involucra las propias acciones políticas de los militantes en el territorio, bien en las universidades como estudiantes o bien en el trabajo como empleados.

La asistencia de quienes participaron en los ciclos de autoformación no fue constante en el tiempo. Una de las explicaciones posibles de atribuir a esta inestabilidad se vincula con el desinterés de quienes en un comienzo se comprometieron a participar, pero luego no lo hicieron. A la luz de los contenidos aparecidos es posible inferir puntos de vista enfrentados en discusiones de carácter antagonista (Mouffe, 2009). Así, en las narraciones analizadas consta que las posturas políticas más robustas se sobrepusieron y dificultaron la articulación de otras posturas más débiles en el debate. De esta manera se desprende que la práctica discursiva como ejercicio democrático obstaculizó la participación de aquellos interesados e interesadas con menos experiencia en militancia o podrían considerarse militantes con socializaciones políticas (Benedicto, 1995) menos robustas al momento de incorporarse al debate en el grupo de estudios.

En 2014 el grupo de estudio estuvo conformado por diez integrantes, en su mayoría egresados y egresadas de pregrado y estudiantes de postgrado. Los roles fueron dados según los intereses de sus distintos miembros. Un aspecto destacable al respecto es la rotación de

---

<sup>2</sup> Modismo juvenil chileno para referirse al verbo “entender”.

roles. Si bien es posible distinguir roles atribuibles a un solo miembro, esto no fue exclusivo pues la colaboración que se dio al interior del grupo fue de tal intensidad que los roles se distribuyeron y redistribuyeron de acuerdo a las contingencias vividas por la agrupación.

Sin embargo, la identificación de un miembro con un rol claro dentro del grupo lo entrega la incorporación de aprendizajes en torno a prácticas sindicales. Por ejemplo, uno de los integrantes que participó del sindicato de trabajadores de un hospital compartió los problemas laborales hospitalarios cotidianos con el grupo de estudio, quienes a su vez debatieron sus iniciativas con otros jóvenes en sus distintos ámbitos de acción. Su experiencia como sindicalista comunista fue traspasada a los demás integrantes. En él se observó una narrativa focalizada en sectores desfavorecidos, usuales en las categorías marxistas y articulada en propuestas de trabajo bien definidas y focalizadas en estrategias organizativas conocidas. Se observa que, en relación con los demás miembros, el rol de esta persona fue explícitamente detallado. Las ideas de este miembro fueron expresadas de forma clara y sus objetivos delineados específicamente:

en ese sentido mi rol es aportar con un poco desde la discusión, tanto desde la intelectualidad en un ámbito orgánico y como que me veo también dentro de lo laboral, pero de la dirigencia social [...] tenemos que entrar a organizaciones de clase, del pueblo, ¿cachai? Y eso en ese caso son las organizaciones de trabajadores donde uno se desempeña. (J., 24 años, agosto de 2015)

Experiencias como esta permitieron al grupo ir identificando puntos en común entre problemas sociales más amplios, lo cual impulsó la generación de conocimiento colectivo, nutrido de las discusiones entre sus integrantes. Lo interesante de estas dinámicas dialogantes entre roles en el grupo y responsabilidades existentes más allá de él es que sus miembros fueron identificando problemáticas surgidas desde sus lugares de acción diferenciada (como investigadores, trabajadores, practicantes, etc.) proyectando sus intereses individuales y conformando intereses colectivos gracias a la existencia de este espacio de estudio.

En los registros se identificó cómo en el grupo confluyeron intereses individuales predominantes, tales como la participación política y el desarrollo profesional y académico, los que conllevaron, a su vez, expectativas de beneficios vinculados al sentido de pertenencia —en otras palabras, a su membresía.

## Estructura organizativa horizontal

El grupo estuvo compuesto por un coordinador general y coordinadores a cargo de temas de estudio específicos. La colaboración entre ellos fue constante y su permanencia discrecional. Junto a los coordinadores se reunieron miembros convocados por temas específicos, quienes acudieron según sus intereses personales. El coordinador general organizó e impulsó actividades vinculantes con otros espacios de acción sociopolítica, mediante seminarios, actividades de extensión y congresos; buscó financiamiento y motivó a los miembros del grupo de estudio para que mantuviesen su participación en el tiempo. Como contrapartida los y las demás participantes lo apoyaron. En lo académico, el coordinador general promovió la producción de artículos de difusión y favoreció el desarrollo de investigaciones con impacto político que sirviesen a otros movimientos y agrupaciones sociales. El trabajo de coordinación fue semanal y sus reuniones quincenales. Los coordinadores y coordinadoras de temáticas concretaron talleres para enlistar y vincular a otras personas, elaboraron publicaciones (como artículos y columnas), abrieron espacios participativos universitarios para pensar el Chile



contemporáneo. A nivel partidario los coordinadores colaboraron en la apertura de sectores de izquierda marginal, con tal de enriquecer las conversaciones en el marco de las izquierdas latinoamericanas.

El liderazgo del grupo estuvo concentrado en el coordinador general, quien a su vez fue uno de los fundadores de la organización, y se ganó el reconocimiento de sus pares producto de una experiencia sociopolítica clara y sostenida. Ello, asimismo, proyectó confianza en los demás miembros. Si consideramos las contribuciones sobre organizaciones de estructura adhocrática (González, 2007 y 2001; Morgan, 1996; Mintzberg, H. y McHugh, 1985; Bennis, 1969 y Benis y Slater, 1964), existen ciertos estilos de liderazgo que adquieren mayor protagonismo. Uno de estos es el liderazgo situacional, caracterizado por traspasar los límites de temporalidad. Se sitúa en la importancia de fortalecer relaciones interpersonales, orientado al cumplimiento de objetivos y a la eficiencia (Vecchio, 1987); establecer intercambio entre pares y recibir retroalimentación por parte de los coordinadores (Thomps y Glasø, 2015; Graeff, 1997); se sitúa en contextos o situaciones específicas, las cuales están definidas por el nivel de conocimiento o experiencia de quien adquiere el rol de líder.

### Interseccionalidad adhocrática

El grupo se transformó en una fuente de autoconstrucción y cooperación mutua. A su vez, el trabajo colaborativo permitió que los mismos integrantes fuesen encontrando sus propios momentos de reflexión y de reflexividad (Giannini, 2004). En este sentido se llevó a cabo un ejercicio de ir clarificando o tensionando las creencias sobre lo político y la militancia de cada miembro, lo cual se asume que los iría constituyendo como sujetos políticos y agentes de cambios sociales; y, al mismo tiempo, el grupo de estudios fue tomando posición dentro de los proyectos de vida, particularmente de las y los participantes más comprometidos. La organización pasó a constituir un lugar co-construido (Gergen y Gergen, 2009) para ir cumpliendo metas relativas a la militancia de acuerdo con los intereses y motivaciones personales. Al respecto uno de los entrevistados señala “el grupo ha sido casi como una fuente de autoconstrucción también, autónoma e independiente de los procesos formales que uno tiene de educación o trabajo” (A., 29 años, agosto de 2015).

Es así como se comprobó que la elección de la carrera profesional y la institución de educación superior fueron parte de criterios vinculados, en algunos casos, a generar lugares para organización y socialización de intereses públicos y políticos.

Los miembros aportaron sus conocimientos provenientes de sus respectivas formaciones profesionales y académicas. Dos de ellos manifestaron la intención de cursar estudios de postgrado acordes a sus intereses personales. Al respecto se reconocen en ellos motivaciones centradas en el *yo* con engranajes en una próspera autorrealización (Maslow, 2016). En un segundo plano, y con menor énfasis aparecieron en las entrevistas motivaciones ligadas a intereses colectivos:

[...] como yo me veo ahora, más como en mi lógica de proyecto de vida por así decirlo, más en el ámbito académico, pero igual lo ligo en parte a mi militancia política, o sea lo que investigo y como lo que aspiro a participar después [...] yo lo veo más con esta lógica de intelectual de clase que uno le diría y aportar con eso. (J., 24 años, agosto de 2015)

No obstante, la decisión declarada de uno de ellos de estudiar en el extranjero se interpreta como un límite difuso entre un interés personal y uno colectivo. Esto último permite ejemplificar cómo las motivaciones e intereses personales relacionados con el desarrollo



profesional y académico están incorporados en los objetivos del grupo de estudio como organización adhocrática y política. Perfeccionarse en el extranjero aporta a un desarrollo personal pero también el grupo de estudio, al considerarse como un proyecto personal y colectivo. Sobre los argumentos para facilitar las promociones académicas personales resulta importante destacar que la participación en un grupo de estudio es un antecedente útil para continuar una carrera académica. Esto podría evaluarse en términos de producción y participación en instancias de discusión colectiva y colaboración con grupos de base, por medio del trabajo voluntario. Al respecto un informante señala

yo postulé a Becas Chile, afortunadamente me fue bien [...] y toda esa postulación yo la hago en base al grupo de estudio, los congresos son vía grupo de estudio, las pequeñas publicaciones que tenemos, toda la experiencia organizando eventos [...] entonces, en general, mi proyecto de vida está muy hibridado con lo que ha pasado en el grupo de estudio. (H., 27 años, julio de 2015)

Los aprendizajes informales y no formales (Dávila, 2013) incluyeron el aprendizaje adquirido por la vía de revisión bibliográfica, considerada parte de las actividades de la militancia, junto con la participación en terreno y la correspondiente recopilación de información rescatada de otros grupos. Este modo podría considerarse como una vía de co-construcción de conocimientos entre academia y el accionar político cotidiano (Henríquez, 2018). Así, si los currículos académicos las incorporaran, tales experiencias de aprendizaje pueden provenir de la universidad, incluyendo acciones como militancia territorial, militancia en agrupaciones políticas partidistas y en espacios laborales.

Formar parte del grupo de estudio implicó disciplina, dado que la autoformación fue esencial. Las motivaciones personales se alimentaron de las metas colectivas propuestas por grupo de estudio; por ejemplo, los estudios formales de pregrado y postgrado los utilizaron como mecanismos para acceder a nuevas redes dentro de la comunidad académica y de la clase política, así como también para perfeccionar algunas investigaciones que ya habían comenzado parte de sus miembros a pensar o trabajar. De tal modo cada uno aportó desde sus límites comprensivos entregando continuidad no solo a sus líneas de investigación grupal sino también a su quehacer laboral y a la militancia.

En lo que al empleo compete, el trabajo colectivo en términos del rol profesional, como investigador, investigadora, historiador, historiadora, profesional de la salud, docente, entre otras, se convirtió en una práctica política en sí misma. Desde ahí fue posible el quehacer político como una lectura de la realidad que permitió complementar un quehacer intelectual.

A su vez el trabajo militante, desde y con las bases en el territorio, permitió enriquecer posturas intelectuales y discusiones teóricas y bibliográficas, al tensionar el saber intelectual previo con la realidad práctica de la cotidianidad, a partir de la voz de quienes fueron reconocidos como parte de las bases identificadas. Desde allí sus miembros se posicionaron para elaborar la retórica de los problemas ideológicos.

## Conclusiones

Ante la pregunta ¿qué contenidos adhocráticos se presentan en una organización política no partidista conformada por jóvenes de una universidad de Santiago de Chile?, y bajo el supuesto sobre qué significa participación política, el artículo identifica la existencia de una organización política estructurada como un grupo de estudio. El análisis de los contenidos de los relatos de cinco entrevistados del grupo permite reconocer una organización creada para satisfacer

necesidades individuales de participación, las cuales emergieron luego de una búsqueda constante en una multiplicidad de organizaciones que respondían de manera parcial a las expectativas de participación de los jóvenes entrevistados.

Cuando el propósito es individual se habla de propósitos egosintónicos, los que circunscriben la relación con otras personas de forma tal que los vínculos establecidos con otros individuos son instrumentales al objeto de absorber experiencias de participación política y de organización. Estas experiencias, además, les permiten a los sujetos con estos propósitos tensionar sus procesos personales de construcción política identitaria y nutrirse a su vez de nuevos argumentos para la discusión intelectual acerca del camino que debe seguir la política en general.

Las organizaciones adhocráticas buscan la colaboración a partir de relaciones horizontales entre personas pero también entre agrupaciones. La relación con integrantes de otras organizaciones permite la construcción de redes y su fortalecimiento, a tal nivel, que funcionan como contacto con otras organizaciones para armar, en colectividad, eventos que apunten a la construcción de pensamiento político e intelectual asociados al pensamiento de una nueva izquierda, el cual corresponde a inquietudes personales pero también colectivas.

A la luz de las discusiones en torno a factores adhocráticos, esta investigación centrada en los integrantes del grupo de estudio muestra que su participación política recae en propósitos acordes a una racionalidad instrumental —orientados a un fin— atribuyendo cada individuo fines específicos al curso que toma la trayectoria de sus participaciones particulares. En este tipo de agrupación, así como es característico de las estructuras organizacionales adhocráticas del tipo egosintónica, predomina el cumplimiento de una finalidad individual en la relación con otras personas.

En el caso estudiado se evidencia cómo la motivación por participar activamente de la renovación del discurso de la izquierda latinoamericana se permea con responsabilidades laborales y el desarrollo profesional, dando cuenta de un interés individual por lo político, entendido como un interés situado en ámbitos más allá de la propia membresía al grupo de estudio. Estos otros ámbitos abarcan las relaciones de amistad y el ámbito de desarrollo profesional.

La propuesta de investigar el tipo de adhocracia para exponer (i) orígenes del grupo de estudio, (ii) sus estrategias de organización y (iii) la interseccionalidad adhocrática, permite identificar articulaciones dinámicas y propias del grupo en cuestión, principalmente porque las investigaciones sobre adhocracia se han dirigido al estudio de organizaciones de servicios y no políticas. A partir de los resultados presentados es posible observar cómo las características que organizan al grupo de estudio responden a lógicas estructurales propias de agrupaciones juveniles, tal como se puede ver en colectivos de estudiantes universitarios autogestionados. No obstante dichas investigaciones se focalizan en experiencias subjetivas por sobre las estrategias que permitan comprender de qué manera este tipo de agrupaciones permanece en el tiempo, a partir de la manera en que se articulan sus intereses en prácticas de relaciones que traen como resultado acciones colectivas y políticas con un fuerte origen en las motivaciones personales de cada uno de sus integrantes.

Al respecto la asociatividad, usualmente considerada como relaciones que se dan al interior de organizaciones y que responden a objetivos ajenos a sus integrantes, en este trabajo se comprende como una oportunidad para avanzar hacia el desarrollo político juvenil desde el encuentro entre lo *emic* y lo *etic* (García, 2018) y que se traduce en una nueva alternativa de estrategia organizacional que converge en la militancia, el desarrollo profesional y la academia. De esta manera se hace manifiesta, al menos para el contexto chileno, una posibilidad de participación alternativa a las formas de participación tradicionales, en el sentido que recoge las

inquietudes de un grupo de jóvenes que no logró sintonizar con las ofertas de participación ofrecidas por partidos políticos tradicionales, caracterizados por plantearse desde lógicas adultocéntricas que no generan resonancia entre los jóvenes.

Indistintamente al éxito o fracaso de este tipo de asociatividad, la adhocrática, sus aspectos destacables recaen en la capacidad de integrar distintos puntos de vista e intereses personales que confluyen en una mixtura de saberes y experiencias provenientes desde los espacios de socialización más relevantes: el trabajo, la educación y las relaciones interpersonales entre pares, compañeros de ruta que aportan con conocimientos y saberes desde la experiencia misma.

## Bibliografía

- Alvarado, S., Ospina-Alvarado, M.C. y García, C. (2012). “La subjetividad política y la socialización política, desde las márgenes de la psicología política”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud* 10(1): 235-256.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Benedicto, J. (1995). “La construcción de los universos políticos de los ciudadanos”. En Benedicto, J. y Morán, M. (eds.). *Sociología y política*. Madrid, Alianza: 227-267.
- Bennis, W. (1969). “Post-Bureaucracy Leadership”. *Trans-action* 6(9): 44-61.
- Bennis, W. y Slater, P. (1964). “The Temporary Society”. *Journal of Creative Behavior* 3(4): 223-242.
- Dávila, D. (2013). “Aprendizaje a lo largo de la vida. Antecedentes y desafíos para la universidad de hoy”. *Ciencia y cultura* 30: 87-101.
- Faccendini, J. (2018). “La construcción de un sujeto lacaniano”. En Faccendini, J., Martino, P., Sironi, M. y Terrández, M. *Caleidoscopio, prácticas y clínicas psi en la universidad*. Rosario, Universidad Nacional de Rosario: 75-86.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, Morata.
- Flores, R. (2009). *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Santiago de Chile, Universidad Católica de Chile.
- García, R. (2018). “Las explicaciones antropológicas emic/etic para comprender la confrontación en investigación y escuela en el tratamiento de la diversidad cultural (segregación versus integración)”. *Gaceta de Antropología* 34(1). En <https://digibug.ugr.es/handle/10481/54702> (consultado el 05/10/2020).
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona, Paidós.
- Gergen, K. y Gergen, M. (2009). *Einführung in den Sozialen Konstruktivismus*. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.
- Giannini, H. (2004). *La reflexión cotidiana. Hacia una arqueología de la experiencia*. Santiago de Chile, Universitaria.
- González, S. (2009). “Nuevas ciudadanías juveniles”. *Revista Observatorio de Juventud* 22: 37-46.

- \_\_\_\_\_. (2007). “La noción de ciudadanía en jóvenes estudiantes secundarios y universitarios: un análisis de estudios comparados de la nueva ciudadanía”. En Zambrano, A., Rozas, G. Magaña, I., Asún, D. y Pérez-Luco, R. *Psicología comunitaria en Chile: evolución perspectivas y proyecciones*. Santiago de Chile, RIL.
- \_\_\_\_\_. (2003). “Representación social de la ciudadanía en jóvenes de enseñanza media y enseñanza universitaria: un análisis de estudios comparados en la ciudadanía que viene”. En Arrau, A. (ed.). *Bases para la competencia en Chile: la educación en una sociedad desigual*. Santiago de Chile, Universidad de Chile y RIL: 139-178.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Representación social de la noción de ciudadanía: construcción y ampliación de ciudadanía en grupos articulados al sistema educacional*. Santiago de Chile, Universidad de Chile.
- Graeff, C.L. (1997). “Evolution of Situational Leadership Theory: a Critical Review”. *The Leadership Quarterly* 8(2): 153-170. DOI [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(97\)90014-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(97)90014-x)
- Henríquez, K. (2018). *Atribuciones de significado en sujetos políticos juveniles de participación activa y adhocrática*. Tesis de doctorado. Santiago de Chile, Universidad de Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de la Juventud (INJUV). (2017). *Octava Encuesta Nacional de Juventud 2015*. Santiago de Chile, INJUV.
- Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. Barcelona, Kairós.
- Mintzberg, H. y McHugh, A. (1985). “Strategy Formation in Adhocracy”. *Administrative Science Quarterly* 30(2): 160-197. DOI <https://doi.org/10.2307/2393104>
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México D.F., Alfa Omega.
- Mouffe, C. (2009). *En torno a lo político*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Pleyers, G. (2018). *Movimientos sociales en el siglo XXII*. Buenos Aires, Clacso.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Alter-Globalization. Becoming Actors in the Global Age*. Cambridge, Polity.
- Sandoval, J. y Hatibovic, F. (2010). “Socialización política y juventud: el caso de las trayectorias ciudadanas de los estudiantes universitarios de la región de Valparaíso”. *Última década* 18(32): 11-36. DOI <https://doi.org/10.4067/s0718-22362010000100002>
- Skrtic, T.M., Sailor, W. y Gee, K. (1996). “Voice, Collaboration, and Inclusion: Democratic Themes in Educational and Social Reform Initiatives”. *Remedial and Especial Education* 17(3): 142-157. DOI <https://doi.org/10.1177/074193259601700304>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.
- Thomps, G. y Glasø, L. (2015). “Situational Leadership Theory: a Test from Three Perspectives”. *Leadership & Organization Development Journal* 36(5): 527-544. DOI <https://doi.org/10.1108/loj-10-2013-0130>

Vecchio, R.P. (1987). "Situational Leadership Theory: an Examination of a Prescriptive Theory". *Journal of Applied Psychology* 72(3): 444-451. DOI <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444>

\* \* \*

RECIBIDO: 10/09/18

VERSIÓN FINAL RECIBIDA: 26/06/2020

APROBADO: 10/09/2020