



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SOCIALES

*PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA*

Autores:

*Lic. María Agustina Caro
Cr. Daniel Carlos Gamero*



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



2005

RESUMEN:

La Universidad justifica su existencia a través de fines y metas, intentando que los actores que la componen se involucren en la misión a través de acciones que se dirimen en sus prácticas.

La hipótesis de la cual se parte es la ausencia de una visión compartida de la universidad y del reconocimiento de la importancia que implica la gestión del capital humano basado en un nuevo modelo de relaciones, el cual reafirme el cabal cumplimiento de su misión.

Se examinan el comportamiento de los actores individuales y colectivos y las relaciones de fuerza que se entablan en el complejo proceso decisorio de la universidad, el carácter controversial de la autoridad y su legitimidad. Este trabajo intenta indagar el rol de los actores involucrados, las motivaciones que subyacen en el accionar de éstos y el análisis del conflicto generado, visto éste último, como una oportunidad de ver la solución y no enfocarse en el problema.

El cambio de enfoque que se propone, está basado por un lado, en la responsabilidad social que debe cumplir la universidad, apoyado en principios y valores fundamentales. Por otro, en un nuevo modelo de relaciones entre los distintos actores que la conforman, a partir de una visión compartida de la misión de la universidad y de una nueva visión del capital humano que la integra.

PALABRAS CLAVE: Capital humano, actores, gestión estratégica de recursos humanos, responsabilidad social de la universidad, valores, autoridad, poder.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



1 - INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente ensayo propone un modelo de relaciones, donde se optimice la labor de los distintos actores, a partir de una nueva visión del capital humano, la cual contribuya a lograr el cumplimiento de los fines sociales de la universidad en el que está incluido innegablemente, el desarrollo personal de sus propios miembros. Pese a su relevancia, ésta no cuenta hasta el momento, con un área específica de gestión de dicho capital.

La investigación se centra, por un lado en la estructura y funcionamiento organizacional, la cual permite identificar y caracterizar a los actores que, en busca de satisfacer sus propias aspiraciones, comparten espacios donde coexisten relaciones de conflicto o confrontación con el resto de sus miembros. Se aborda el conflicto como agente de cambio y transformación, por ende lo ideal no es su ausencia, en virtud de que el



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



mismo constituye la contradicción en la unidad de cualquier estructura, resultando un efectivo objeto de observación.

Por otro lado, el complejo sistema decisorio de la universidad justifica el análisis del carácter controversial de la autoridad, vista ésta: o como un puro poder dominante o la construcción del verdadero ejercicio del poder - poder democrático- para el legítimo cumplimiento de su misión.

En función de lo antedicho, se intentará responder las siguientes preguntas: Quiénes son los actores; qué poder posee cada uno en el proceso decisorio; cual es el modelo cultural que subyace y cual es el modelo de conocimiento en que se basa.

Finalmente, la lectura de los fines de la universidad, tal como ha sido expresado en su misión, permite advertir que constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la misma debiendo transformarse en su misma existencia. No obstante la profundización de las causas que subyacen en el accionar de los actores devela muchas veces, propósitos individuales incompatibles con aquellos.

2 - LA UNIVERSIDAD COMO MULTIVERSIDAD.

2 - 1.- Análisis de los distintos actores en el esquema de toma de decisiones

La estructura de poder y las relaciones políticas en las organizaciones públicas afectan el diseño e implementación de estrategias de recursos humanos, siendo la toma de decisiones, resultante del poder relativo de los participantes en el interjuego político.

La Universidad local posee un tipo particular de comportamiento burocrático que Mintzberg define como "burocracia profesional". Las particularidades de esta estructura de comportamiento se basan en la toma de decisiones la cual conlleva largos procesos e instancias donde su personal docente, investigadores y administrativos se encuentran divididos en un difuso sistema de relaciones horizontales, entrecruzándose con las especificaciones verticales, esto es, la división de las funciones decisorias entre el personal operativo y el nivel superior.

No obstante, la Universidad posee una alta dosis de autonomía decisonal y, a su vez, un complejo esquema de finalidades o misiones los cuales conducen, en la práctica, a delicados procesos de elaboración y consensuamiento de sus decisiones. Lo antes mencionado se complejiza



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



enormemente si se observan los diferentes grupos que intervienen en el proceso, que a su vez poseen diferentes fines e intereses¹.

Como se desprende de lo antes mencionado, se trata de una institución abierta a la influencia contextual. Su estructura de poder es permeable a los impactos del influjo social de numerosos actores y a los vaivenes ideológicos imperantes en el medio.

Con la actual configuración de sus órganos de gobierno, mayormente orientados a la introspección, el posicionamiento estratégico de la Universidad se ve comprometido. No obstante, el concepto de autonomía en este caso excede la posibilidad de que la institución posea un gobierno independiente de la influencia de cualquier otro ente externo y se traduce en un concepto más global y comprensivo, abarcando la modalidad de difusión del poder en su seno, el cual requiere para sus decisiones trascendentes lograr amplia base consensual.”² (1993)

El proceso de toma de decisiones en la universidad resulta complejo, en virtud que la pirámide de finalidades está organizada e integrada en un comportamiento real y el proceso de decisión es una actividad de grupo. En efecto, siendo los órganos máximos de decisión de la Universidad la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior, se trata en ambos casos de cuerpos colegiados representativos de los distintos claustros –docentes, graduados, alumnos, personal administrativo- y éstos a su vez, pueden representar a intereses individuales, sectoriales y /o políticos. Se podría afirmar entonces, que la organización le disminuye una parte de autonomía decisoria al individuo y la sustituye por un proceso grupal organizativo de toma de decisiones.

Para el individuo, las decisiones³ que elabora la organización cotidianamente especifican su función, asignando autoridad y estableciendo límites a sus facultades de

¹ Tomando el aporte de Augusto Pérez Lindo (1993)¹ se pueden distinguir: el movimiento estudiantil, el claustro docente, los representantes gremiales docentes y no docentes, el claustro de graduados y las corporaciones profesionales, el personal científico, el personal administrativo, las representaciones políticas, el Gobierno Nacional, los Gobiernos regionales, Entidades intermedias regionales vinculadas con el trabajo y la producción, el sector de la sociedad cuyos hijos son reales o potenciales estudiantes universitarios, los partidos políticos y los restantes sectores de la sociedad.

² Op. Cit. Pp.103

³ Herbert Simon, explicita que cada etapa en la toma de decisiones representa por si misma un complejo proceso de toma de decisiones. Estas etapas o fases están vinculadas con la determinación del problema, la búsqueda de las alternativas posibles y la elección de la mejor con respecto al problema planteado.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



elección para coordinar las actividades de los demás individuos de la organización⁴.

Por lo antedicho, la burocracia de que se trata en este caso, puede denominarse “Burocracia Profesional”, justamente por contar con personas con calificación profesional en su núcleo operativo, donde la normalización del contenido del trabajo representa un mecanismo de coordinación sumamente ajustado. A esto se agrega el hecho de que, al poblar su base operativa con quienes detentan la mayor cuota de poder en la universidad, la misma se transforma en un cuadro democrática en la que sus operarios-docentes poseen una alta cuota de autonomía, con lo cual les permite orientar su actividad del modo que mejor satisfaga sus intereses (poder del experto)

2 - 2.- El poder de los actores en la toma de decisiones

En el contexto organizacional mencionado se hallan actores con distintos intereses cuyo poder varía circunstancialmente. Si bien en todas las instituciones los procesos decisorios se encuentran sujetos a procesos de influencia, en la universidad la situación se acrecienta por las características que presenta y por el conflicto esencial que plantea el hecho de que existan funcionarios políticos y de carrera.

En función de lo antedicho, los funcionarios de gestión ocupan los niveles jerárquicos superiores y les conciernen asuntos de mayor importancia, no contando con la permanencia en los cargos, ya que los mismos transcurren en función de las distintas gestiones. El segundo grupo se encuentra

⁴ Mintzberg, bosqueja lo que para él constituyen las cinco partes fundamentales de cualquier organización.

Traspoladas a la estructura de la U.N.M.D.P., ellas serían:

El **núcleo de operaciones**, constituido por los Docentes e Investigadores, que son quienes realizan el trabajo en relación con la realización de productos y servicios: aseguran los inputs, transforman los inputs en outputs, y los distribuyen.;

El **ápice estratégico**, el cual se encarga del cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización de acuerdo al Estatuto y de la satisfacción de los intereses de individuos que poseen algún poder sobre ésta. Aquí se ubican la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector;

La **línea media**, vincula el ápice estratégico y el núcleo de operaciones de la organización mediante la cadena de mando. Aquí se ubican los Consejos Académicos, los Decanos y Directores de Departamentos;

La **tecnestructura**, integrada por el personal administrativo y analistas, quienes estudian la adaptación, el cambio en la organización en función del entorno y el control, y la estabilización y normalización de pautas de actividad en ésta,

y el **Staff de Apoyo**, quien respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por la vía indirecta. En este cuerpo se ubican el Centro de Documentación, la División Alumnos y Bedelía con respecto de los Departamentos, y el Departamento de Personal de la Universidad con respecto de las distintas Facultades.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



distribuido en toda la organización, como estructura poco flexible, dado el alto grado de permanencia.

Cada uno de ellos posee sus grupos de referencia. Los funcionarios de línea asumen intereses más específicos y se organizan a través de su representación gremial. Los funcionarios políticos, suelen no sólo vincularse a los intereses de sus representados, sino que en oportunidades amplían sus bases a entidades más amplias (partidos políticos).

En estas circunstancias intereses sectoriales suelen imponerse, desvaneciendo la sinergia necesaria para trabajar mancomunadamente con la finalidad de obtener los objetivos de la propia institución. El conflicto se profundiza por las diferencias en términos de formación, patrones de reclutamiento y antigüedad en el servicio. Los cargos de gestión son designados –al menos en principio- por la confianza política, y en segundo lugar por su experiencia previa en el área de que se trate. Los funcionarios de planta, por otro lado, son parte de la estructura permanente y su modalidad de ingreso es variada. La rápida rotación de los cargos políticos hace que se dificulte la continuidad de proyectos, la consolidación de equipos de trabajo, y el establecimiento de relaciones sólidas y de confianza mutua entre ambos sectores.

Los primeros poseen control sobre los recursos, ya que toman decisiones presupuestarias, mientras que los funcionarios de carrera, cuentan con ventajas en todo lo relativo al control de la formalidad y conocimientos relativos a la administración pública, lo cual resulta un recurso central.

Los actores protagonistas en el ejercicio de esa práctica, en cuanto práctica social, se constituyen al interior de un campo de relaciones de poder-saber, espacio de luchas, confrontaciones y resistencias, develando los posibles o habituales conflictos. Desde ese escenario, la posición que asume cada sujeto, -que ejerce un rol y permite que adquiera un status- promueve la aparición de acontecimientos donde se despliegan relaciones de confrontación.

3.- EL CONFLICTO: Una oportunidad

En la organización universitaria, la consecución de sus fines o propósitos instituidos exige articular acciones que se expresan por medio de las relaciones entre los actores imprimiendo características particulares. En



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



este sentido coexisten conflictos⁵, los cuales emergen de la complejidad de las relaciones.

En función de ello, la interacción entre los actores determina prácticas, las cuales Foucault (1979) entiende, como “la articulación de lo que se dice, lo que se hace, las reglas que se imponen y las razones que se dan; de los proyectos y de las evidencias”. Esto es, donde se desencadenan procesos y procedimientos los cuales plantean tanto estrategias de intervención desde lo racional, consciente y deliberado, como lo que se desliza de modo no consciente y acrítico.

Es necesario tener en cuenta que los conflictos se originan por diferente valores o creencias, diferentes formas de percibir una misma situación y por competencia, entre otros. Se manifiestan en forma individual, grupal y/o institucional, siendo posible que se presenten tanto aspectos constructivos, tendientes a mejorar las relaciones ya que movilizan al cambio; como aspectos destructivos tendientes a deteriorar las relaciones por inculpaciones que inmovilizan.

Si bien cada organización es un caso único con relación a como se originan y se desencadenan los conflictos, presenta un nivel de vulnerabilidad, como elemento común, que debe ser tenido en cuenta, esto es, la dificultad de los actores para asumir y procesar los aspectos constructivos de manera democrática.

Los vínculos donde las relaciones de confrontación permiten construir un mapa de posibles conflictos⁶, favorecen por un lado, la identificación en la

⁵ Su existencia remite a conceptualizarlos, ya que los conflictos son indicadores de desacuerdos y de tensión entre individuos o dentro de una organización: intrapersonal o interpersonal, también están presentes en “cualquier relación de elementos que puedan caracterizarse por una oposición de tipo objetivo (“manifiesto”) o subjetivo (“latente”) que puede ser consciente o meramente deducida, querida o impuesta por las circunstancias.” (Dahrendorf, 1971: 184). Los conflictos se presentan o despliegan, en una primera etapa por la casualidad, en la segunda, el desenvolvimiento de los conflictos consiste en su propia cristalización, es decir, en la evolución consciente de los intereses latentes y en su articulación, la cual se da si se cumplen determinadas condiciones: técnicas (personales), sociales (comunicación) y políticas (libertad de asociación). Siempre que algunas o todas estas condiciones no se den, permanecerán los conflictos latentes, ocultos, sin perder por ello nada de su efectividad. La tercera etapa consiste en los conflictos ya desarrollados. (Dahrendorf, 1971:196,197).

⁶ Desde una perspectiva histórica, también debe atender tanto a los conflictos no resueltos y los nuevos conflictos.

Los primeros se estiman como: reaparición sistemática (constitución); estancamiento o retroceso (procedimientos); renacimiento de factores culturales (comportamientos). Los nuevos conflictos se capturan para estudiar los modos de enfrentar una situación incierta que tenga en cuenta las prácticas (como acción), las



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



práctica de quienes son los actores y quienes quedan por fuera. Por otro, posibilita observar el despliegue de acciones instituidas e instituyentes en el ejercicio de un contrapoder, la resistencia al poder instituido y el reconocimiento de los espacios que faciliten regular los antagonismos.

Si se tienen en cuenta el tipo de relaciones posibles y el modo de análisis como dispositivo, las prácticas académicas favorecen el despliegue de conflictos, incluyendo por un lado, los discursos, las disposiciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, proposiciones morales y filosóficas, etc. Por otro, la conformación de una red cuya función es estratégica y dominante en relación con el espacio donde se desarrollan relaciones de poder -saber.

La legitimación de esas prácticas justifican la configuración de un dispositivo de intervención, en el sentido que Foucault (1984) da al término como mecanismo de poder-saber, tanto en su representación jurídico-discursiva del poder (poder - ley), como en su formulación moderna de técnica, normalización y control. Este dispositivo está constituido por métodos y mecanismos de regulación que fijan cómo se debe actuar ante el conflicto, cuándo y dentro de qué márgenes debe ser tolerado, quién tiene autoridad para resolverlos y los temas en los que se admite algún tipo de regulación para su tratamiento.

Sin embargo, éste punto de vista supone situar la mirada sobre el problema para analizar sus causas y hallar las soluciones. No obstante la vida de la organización no es un problema a ser resuelto. No se crea una universidad como un problema, por lo tanto su razón de ser debería, por sí misma, encarnar la solución.

El viejo paradigma de enfocar la raíz del conflicto concentrándose en el problema, provoca una sensación de frustración en las personas que viven en la organización⁷, ya que en general no corrige los problemas, sino que en realidad termina multiplicando los mismos conflictos que se intentaban resolver.

El citado autor, propone cambiar el paradigma de “enfocar el problema” por el de “cambiar la visión” de la organización. Las organizaciones

estrategias (como regulación) y la esperanza (como apuesta), que en los términos de Edgar Morin, representan ser conscientes de la acción.

⁷ Cooperrider David. Investigador y consultor de organizaciones. Presidente del Programa SIGMA para la Cooperación Humana y la Acción Global y profesor asociado de la cátedra de Comportamiento Organizacional, en la Universidad Case Western Reserve Organizational Behavior, Escuela de Management. EE.UU.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



básicamente son –y deberían ser vistas- como centros de relaciones humanas y con la posibilidad cierta de su propio desarrollo. La internalización de éste concepto cambia el modo de formular la pregunta. En lugar de indagar “cuál es el problema” o “qué es lo que está mal”, el énfasis se pone en el descubrir lo que le da “vida” al sistema. De este modo la pregunta se orienta hacia lo posible, la solución, dando espacio a la capacidad de participar a sus miembros en la creación de un cambio positivo.

La actual presencia de conflictos es sólo una muestra de la ausencia de una visión compartida de la Universidad por parte de los principales actores de la vida universitaria y de la falta de toma de conciencia del rol fundamental que cumple cada uno en la consecución de los objetivos.

Chiavenato⁸ argumenta que *conflicto y cooperación* constituyen dos elementos de la actividad social o dos lados de una misma moneda, ya que en la práctica, ambos están ligados inseparablemente. La resolución del conflicto es mucho mejor comprendida como *una fase del esquema conflicto-cooperación* que como un fin de conflicto o una resolución final del conflicto. Él es consustancial con la vida misma y por lo tanto es un elemento propulsor en el desarrollo de la organización universitaria. Por ende, lo ideal no es la ausencia del conflicto, ya que constituye la contradicción en la unidad de cualquier estructura y, por lo tanto, su fermento de cambio y transformación; lo importante no es adherirse a ideas que son incompatibles con la realidad de los fenómenos, sino estudiarlos tal como son, que es la única manera de dirigirlos.

La vida en sociedad civilizada –sostiene el autor mencionado- es viable gracias a un elevado grado de congruencia de objetivos entre los hombres, o al menos, debido a mecanismos o reglas de conducta que imponen orden o acomodación. Si las fuentes de cooperación residen en la semejanza de intereses –reales o supuestas- entre individuos y organizaciones, de igual modo las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia –real o supuesta- de intereses.

Sin embargo, el objetivo inherente del valor de la cooperación es el beneficio mutuo en las relaciones interpersonales que está dirigido por el principio del respeto mutuo. Es decir, se requiere crear las condiciones para que el valor, la consideración, la atención y la participación, proporcionen el fundamento para que pueda desarrollarse el proceso de la cooperación.

⁸ Obra ya citada, Pág. 397



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



En este sentido, un área de gestión del capital humano en la universidad, debería crear las condiciones y situaciones para que los actores se involucren responsablemente y poder compartir y participar comprometidamente en un proceso decisorio cooperativo. La atención debe estar puesta en las distintas habilidades o aptitudes personales y en la importancia y necesidad del trabajo cooperativo, optimizando así la tarea, y ayudando a cumplir los objetivos por los cuales fue creada la universidad.

4 – HACIA UN MODELO DE GESTION BASADO EN VALORES

La universidad, en cumplimiento de su misión debe crear las condiciones sociales donde se ponga de manifiesto su responsabilidad social y debe ser utilizada como herramienta de desarrollo, promoviendo el debate basado en la reflexión ética, como una manera de mejorar el estado de las cosas. Es su deber ineludible generar escenarios de discusión donde se planteen propuestas sobre modelos de desarrollo y regulaciones generales⁹.

La responsabilidad social universitaria (Duran C. 2004)¹⁰, posee un vínculo directo con la ética, pues se define precisamente como la *“capacidad que tiene la universidad, como institución, de difundir y poner en práctica principios y valores”*

No obstante adviértase que ésta no sólo tiene la capacidad de difundirlos y ponerlos en práctica, sino que además ellos son parte de su irrenunciable misión. En la actualidad se reconoce que no basta con la pertinencia académica de las carreras que la institución ofrece a la sociedad ni las líneas convenientes que ella investiga, sino que es preciso fortalecer su relación con la sociedad, esto es, la voluntad de transferir los conocimientos para asegurar el bienestar de todos, incluidos sus propios actores –alumnos, docentes, investigadores, personal de apoyo, etc-. Si así no lo fuere, dudase que aquella capacidad fuese efectiva.

Los principios y valores que constituyen el contenido de la responsabilidad social de la universidad son faros que orientan, constituyen

⁹ Bull, Benedicte define a la responsabilidad social empresaria como: *“... las prácticas de la organización que, como parte de la estrategia organizacional, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca promover el bienestar de: clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, comunidad, gobierno y medio ambiente, a través de cumplir reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ellas...”*

¹⁰ El concepto de responsabilidad social de la universidad es desarrollado por Durán Claudia, basándose en las ideas que Peter Drucker aplica a la responsabilidad social de las empresas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



guías para el comportamiento humano y resultan fundamentales en una universidad socialmente responsable¹¹.

Con respecto a la aplicación de principios éticos y valores en la universidad Ladrière (1978, p 79-80), sostiene que ellos tienen que ver directamente con el modelo de pensamiento imperante. En tanto la racionalidad científica y tecnológica apareció asociada con la racionalidad económica dominante, una parte significativa de la humanidad tendió a rechazarla de diversas maneras.

La racionalidad científico tecnológica ha permitido controlar en gran medida las fuerzas de la naturaleza –como afirma Pérez Lindo (2003 p. 35)- pero en cambio no ha permitido controlar los procesos sociales ni contribuir al bienestar íntegro del hombre. La universalidad del pensamiento científico se encuentra así confrontada con los usos del poder, por un lado, y con las actitudes de resistencia que provienen de las diferentes culturas y movimientos sociales, por otro.

Las identidades sociales y culturales, por su parte, constituyen el contrapeso de los individuos o comunidades que se niegan a perder sus formas particulares de vincularse con la naturaleza, de establecer relaciones sociales o de aprehender el conocimiento.

En palabras de Ladrière “... *los mismos valores que llevan consigo la ciencia y la tecnología parecen incapacitados para fundamentar un destino*”. *Estos valores contienen de hecho un aspecto de autonomía que exalta, sin duda, el dominio del hombre, pero al mismo tiempo lo desliga de toda inherencia... Los elementos verdaderamente unificadores, los valores más fundamentales que sostienen, justifican e inspiran a todos los demás, dependen estrechamente de las concepciones relativas al destino del hombre.*”

La racionalidad científico-tecnológica ha llevado a su apogeo la voluntad creadora del ser humano, sus innovaciones transforman el mundo, pero también producen efectos desestructurantes. El desafío de los nuevos modelos culturales –avances biotecnológicos mediante- será lograr que el dominio del conocimiento sea acompañado por una cultura política que asegure la convivencia justa entre los seres humanos.

El paradigma actual de pensamiento lineal y de una visión del mundo exclusivamente racional y lógica, muchas veces ha resultado adversa, y no ha dado respuestas a las aspiraciones más elevadas de los hombres. Las

¹¹ Extraído del trabajo *Observando la Responsabilidad Social Universitaria*.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



necesidades insatisfechas del capital humano de las organizaciones están demandando un cambio de modelo donde la creatividad permita pasar de la apariencia del caos de aproximación polifacética al conocimiento y la sabiduría personal.

Es necesario crear una visión global, un paradigma donde se pueda pensar y comprender, el cual lleve a la organización a ser un sistema creado como solución para sus problemas. Debe construirse un camino para extender la visión que incluya lo posible, generando el espacio para dar lugar a las transformaciones que, basadas en los valores de la responsabilidad social, facilite el compromiso renovado, inyecte una nueva energía en la fuerza del trabajo e incluya imágenes creativas, innovadoras acerca del futuro, transformándose en una fuerza conductora de la organización.

Las “organizaciones inteligentes¹²”, están llamadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando se abandona esa ilusión se puede construir organizaciones donde se expanden patrones de pensamientos, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y las personas aprenden a aprender en conjunto¹³.

Las creencias y modelos subyacentes que vienen del paradigma dominante, atentan contra la transformación y contribuyen a que ésta no resulte fácil, ya que frecuentemente las personas tienden a racionalizar lo que siempre han creído, encontrando difícil –sino imposible- expandir su visión para incluir una realidad mas amplia de posibilidades¹⁴.

Muy pocas organizaciones alientan el crecimiento personal de sus integrantes, generándose gran derroche de recursos. El *dominio personal* es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar la tolerancia y ver la realidad más

¹² Sengue (1992)

¹³ Sengue opina que al crecer la interconexión en el mundo, la complejidad y el dinamismo en la organización, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda y hacer que obedezcan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones del futuro descubrirán cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. “... las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Ellas son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender. Todos, en algún momento, hemos formado parte de un equipo, un grupo de personas que juntas funcionaron con resultados asombrosos, en el deporte, en el arte o en negocios. Muchas pasaron gran parte de su vida añorando esa experiencia...”

¹⁴ El Dr. Robert Liviston investigador en neurología sostiene al referirse a “la propia visión del mundo” que resulta imposible que dos personas perciban el mundo exactamente de la misma manera; así como también resultan únicas las experiencias que moldean el aparato con el que “se sabe y se piensa”. Sin embargo, cambiar nuestra visión del mundo no sólo es posible sino que resulta aún mucho más fácil que lo que implica sobreponerse a una dependencia química. Lo que se necesita es la determinación y la disciplina. En palabras del autor (... aunque las últimas investigaciones realizadas parecen sugerir que sin un “software” de madurez emocional y auto-conocimiento, el “hardware” de capacitación académica resulta cada vez más insuficiente...)



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



objetivamente¹⁵. Mientras mayor sea el compromiso de los actores y dedicación a los objetivos comunes y al bien de la organización, más autoridad y regulación es necesaria para ayudar a que dicho grupo alcance su bien común.

El comportamiento de grupo exige no solo la adopción de decisiones correctas, sino también que todos los miembros del grupo adopten las mismas decisiones. *“Supongamos que diez personas deciden cooperar en la construcción de una ancha. Si cada una de ellas tiene su propio proyecto, pero no se lo comunica a los demás, no es probable que la embarcación resultante sea muy adecuada”*¹⁶.

En este sentido, existe un cuerpo de normas que se disipan en acciones individualistas si alguien o algo, distinto del libre razonamiento práctico de los agentes, se encarga de hacerlas cumplir. No obstante, la cuestión no es tanto *qué* hay que hacer, sino que alguien se encargue *de que se haga*.

La coordinación de procedimiento establece las líneas de autoridad y delinea la esfera de actividad de cada miembro de la organización, en tanto que la coordinación esencial especifica el contenido de su trabajo.

En función de lo antedicho, una gran parte del comportamiento de los individuos en una organización administrativa es intencionado; es decir, está orientado hacia metas u objetivos. Esta intencionalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento, si esta faltara, la administración carecería de sentido. Simon esgrime: *“si la administración consiste en conseguir que se han las cosas por grupos de personas, la finalidad proporciona un primer criterio para determinar cuáles son las cosas que hay que hacer”*.

La línea de acción propuesta, se basa precisamente en el reconocimiento de los valores inherentes a la persona y debe trabajar sobre los aspectos positivos de ella y de la organización. De ése modo, el instrumento aislado deja de serlo como tal, transformándose como parte importante del proceso de desarrollo de los actores y consustanciados con la misión de la Universidad de la que forman parte importante.

Lo que se propone, implica un cambio de enfoque o *metanoia*¹⁷, donde el verdadero aprendizaje se logra vigorizando el trabajo en equipo y el

¹⁵ Aquí interesa ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, el espíritu especial de la Universidad con gente capaz de aprender.

¹⁶ Simon, pag 11 Op. Cit

¹⁷ Peter M. Sengue denomina así al desplazamiento mental o cambio de enfoque, es decir, el tránsito de una perspectiva a otra.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



enriquecimiento mutuo. El aprendizaje permite recrearse a sí mismo; a través de él se facilita la capacidad para hacer algo donde antes no se podía.

La mejor manera de lograr una visión compartida y común de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la universidad.

4 - Conclusiones

En la actualidad es absolutamente necesario que la Universidad Nacional de Mar del Plata, cuente con un organismo de staff perteneciente a un área de gestión del capital humano, dotado de personal especializado que permitan llevar adelante las estrategias de acción para desarrollar una política incluyente de todo el personal. La propia Universidad cuenta y genera profesionales capacitados en las distintas disciplinas para gestionar esta acción. De esta manera, la Universidad estaría no sólo encontrando respuestas desde su propio seno, sino también y principalmente, esgrimiendo su propio principio homeostático, con lo cual evolucionaría siempre satisfactoriamente.

El compromiso de la responsabilidad social de la Universidad es ineludible e intrínseco a su propia naturaleza. Su conceptualización y su puesta en práctica de manera cotidiana implican representar la verdadera expresión del sentido de su misión.

Los fines de la universidad constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de ésta, transformándose en su misma existencia. De modo que ellos constituyen la razón de ser de la universidad, formando verdaderos patrones de acción. En este sentido, la estabilidad de la universidad depende de la creencia subjetiva en su legitimidad.

Resulta casi imposible que una organización obtenga ciertos logros, sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos por sus miembros. La visión –como la imagen de futuro que se procura crear- debe transformarse en una visión compartida la cual resulte inspiradora para sus miembros. Para ello debe perseguirse una meta elevada y una disciplina que permita traducir visiones individuales en visiones compartidas, no como un recetario, sino como principios y valores que fundamentan y sustenten prácticas rectoras. En este sentido, los miembros de un grupo organizado tienden naturalmente a identificarse con ese grupo. Al tomar decisiones, la



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



lealtad organizativa les induce a valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que esta tendrá para el grupo.

8 – Bibliografía

ADER, J. 1992 *Organizaciones*. Paidós. Buenos Aires

BOURDIEU, P. , CHAMBOREDON, J., PASSERON, J. 1975. *El Oficio del sociólogo*, Ed. Siglo X

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, Edit. Mc Graw Hill, 1994.

COOPERRIDER, David, Artículo de divulgación, Diálogos Apreciativos <http://www.4.hr.com>, Julio 2001.

CROIZIER, Michel. (1990) *El actor y el sistema* Ed. Alianza Mexicana . México .

DAHREDOF, R. 1993 *El Conflicto Social Moderno. Ensayo sobre la Política de la Libertad*. Biblioteca

Mondadori. Madrid.

DAHREDOF, R. 1987 *Sociedad y Libertad. Hacia un análisis sociológico de la realidad*. Editorial Siglo

XXI.

DARINO, M. S., GOMEZ OLIVERA, M. 2002. *Resolución de Conflictos en las Escuelas*. Espacio Editorial, Buenos Aires.

DURAN, Claudia, *La Capacitación del Personal de Apoyo como estrategia de la Responsabilidad Social de la Universidad*, III Encuentro Nacional de Universidades Nacionales, Mar del Plata, 2004.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- DURAN C. y Otros, *Observando la Responsabilidad Social Universitaria*, Equipo Coordinador: Universidad Construye País, Ediciones Participan, Diciembre 2002.
- GARNER, Howard, *Inteligencias Múltiples*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1993.
- GARNER, Howard, *Mentes Creativas*, Ed. Paidós, 1º Edición, Buenos Aires, 1993.
- GARNER, Howard, *Mentes Líderes*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1998.
- GROBA, Eduardo, *Lecturas sobre Administración de Personal*, Machi, Buenos Aires, 1974.
- GUYOT V., GIORDANO, M. Revista Alternativa. Año 4. Nro.1 "Los sujetos de la práctica docente como sujetos del conocimiento"
- GUYOT, V. Revista Alternativa. Año 4. Nro. 1. "La enseñanza de las ciencias" Proyecto de Investigación 4-1-9301. Secretaría de Ciencia y Técnica.
- FRENCH W. Y BELL, C. (1995), "Desarrollo Organizacional" Prentice Hall Hispanoamérica. 5º Edición. México.
- FOUCAULT, M. 1979. *Micrifísica del poder*. La Piqueta, Madrid
- FOUCAULT, M. 1984. *Las palabras y las cosas*. Siglo XXI, 2º edición. México.
- GUTIERREZ, Alicia (1995) *Las Prácticas Sociales*, Ed. Universitaria, Córdoba
- IACOVIELLO, M (1996) "El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas". Cuaderno CEPAL N°4
- LADRIERE, J. *El Reto de la Racionalidad*, Salamanca, Unesco-Sígueme, 1978.
- LOURAU, René (1988) *El análisis Institucional* Ed. Amorroutu. Bs. As
- MAGNOLER, G. y MUCCI, L. *Hacia un Área de Recursos Humanos*, I Encuentro de Políticas de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Córdoba, Setiembre de 2002.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



MINTZBERG HENRY *“La Estructura de las Organizaciones”*. Edit. Ariel. Barcelona.

MORIN, E. 1999. *La cabeza bien puesta*. Nueva Visión. Buenos Aires.

MUCCI, Ottorino Oscar, *Evaluación 360 aplicada al sector no docente*, III Encuentro de Universidades Nacionales, Mar del Plata, 2004.

PALACIOS ALFREDO *“La Universidad Nueva”*. Gleizer Editor, pg 104

PÉREZ LINDO AUGUSTO (1993) *“Teoría y Evaluación de la Educación Superior”* Rei Argentina S.A. –Instituto de Estudios y Acción Social- Aique Grupo Editor S.A. Bs. Aires.

PEREZ LINDO, Augusto. *Universidad, Conocimiento y Reconstrucción Nacional*, Editorial Biblos, Buenos Aires 2003.

SIMON HERBERT *“El Comportamiento Administrativo” Segunda Edición*. Edit. Aguilar. Valencia

VALLE CABRERA, R. (1995) *“La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”* Addison-Wesley Iberoamericana.

VEGA, ROBERTO ISMAEL *“La Universidad Argentina: Una institución en crisis?”*. Pp.129/130. Revista Faces N°2

SENGUE, Peter M. *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona, 1992.