

Los documentos de investigación de la Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano se constituyen como un espacio e invitación permanente a la reflexión y a la crítica sobre temas de trascendencia en nuestro país para la construcción de una sociedad mas justa e incluyente.

Los temas mas importantes de discusión girarán en torno al bienestar humano, la integración y participación social, la comunicación humana, la salud y bienestar de los trabajadores, el movimiento corporal humano, el ejercicio y la actividad física.



Estilos de gestión universitaria: reflexiones orientadoras para el trabajo en equipo de profesores investigadores

Karin Garzón Díaz



Documento de investigación No. 17

FACULTAD DE REHABILITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

ESTILOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA:
REFLEXIONES ORIENTADORAS
PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DE
PROFESORES INVESTIGADORES

Karin Garzón Díaz

*Grupo de Investigación
en Rehabilitación e Integración Social
de la Persona con Discapacidad*



Universidad del Rosario
Facultad de Rehabilitación
y Desarrollo Humano

GARZÓN DÍAZ, Karín

Estilos de gestión universitaria: reflexiones orientadoras para el trabajo en equipos de profesores investigadores / Karín Garzón Díaz.—Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.
18 p.—(Serie Documentos Investigación; 17).

ISSN: 1794-1318

Investigación / Educación – Investigaciones / Medicina – Investigaciones /
Universidades – Administración / Gestión de información / I. Título / II. Serie.

378-006 SCCD20

Editorial Universidad del Rosario
Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano
Karín Garzón Díaz

Todos los derechos reservados
Primera edición: julio de 2007
ISSN: 1794-1318

Impresión Digital: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Para citar esta publicación: Doc.investig. Fac. Rehabil. Desarro. Hum.

Estilos de gestión universitaria: reflexiones orientadoras para el trabajo en equipo de profesores investigadores

Karin Garzón Díaz*

En el marco de los procesos y prácticas que se han venido desarrollando al interior del grupo de investigación en Rehabilitación e Integración Social de la Persona con Discapacidad, de la Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano, han surgido múltiples reflexiones que trascienden a los dominios académicos e investigativos propios del grupo, y que se refieren a los estilos o formas de agenciar proyectos, de establecer relaciones académicas, de concertar decisiones, de alcanzar acuerdos académico-administrativos, entre otros.

Estas reflexiones pueden, entonces, no entenderse como ajenas a la gestión en investigación, sino que cumplen un rol fundamental en tanto coadyuvan o limitan los procesos de avance propios de la actividad investigativa. De ahí que el interés por construir este texto parta de un marco de referencia de la gestión universitaria, para comprender las dinámicas que se conciben al interior de una organización de educación superior y, a su vez, identificar en él oportunidades de mejoramiento o la visibilización de prácticas que, en muchas ocasiones, se tornan subrepticias en la vida cotidiana de un grupo de investigación. Así, este primer documento presenta los avances alcanzados en cuanto a la revisión de los estilos de la gestión universitaria.

Es poca la literatura que se encuentra en relación con la gestión en las universidades privadas; sin embargo, los principales hallazgos hacen referencia a diferentes estudios realizados en universidades públicas¹.

Se entiende por gestión el grupo de reglas organizacionales específicas, políticas, prácticas y medios que se aplican dentro de una organización. Los

* Profesora asistente de carrera. Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Investigadora Grupo de Investigación en Rehabilitación e Integración de la Persona con Discapacidad.

¹ Hogeboom, Richard y Miyake, Eriko. *Gestión Interna para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia. Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública*, 1998.

estudios referidos a la dirección y gestión universitaria se han concebido a partir de tres niveles complementarios. El primero de ellos tiene que ver con la existencia de mecanismos de gobernabilidad dentro del sistema como un todo. Aquí las recomendaciones están centradas en la habilidad de cambiar la dirección y gestión universitaria a través del mejoramiento de los mecanismos de sistemas de gobernabilidad. Dichos mecanismos de gobernabilidad giran en torno a la centralización, control, dependencia y jerarquía, con prevalencia de cargos y desempeño de funciones tipo.

El segundo nivel se ocupa de lo que se entiende por gestión, a partir de la definición expresada anteriormente con un enfoque más dinámico de interacción e integración de diferentes procesos en búsqueda de finalidades comunes y de ajuste permanente a las condiciones de cambio.

El tercero se ocupa de lo que podría llamarse “operaciones administrativas puras”, referidas a los mecanismos característicos de protocolización de procedimientos técnicos o administrativos necesarios para el desarrollo institucional.

Las prácticas de la gestión universitaria han sido asumidas desde diferentes enfoques organizacionales, y algunos autores hacen hincapié en la necesidad de mirar con detenimiento las diferencias con el sector educativo, con el fin de identificar la oportunidad de implantar o no diferentes enfoques o modelos en este medio. Sin embargo, en su artículo sobre comunidades académicas², Vergara cita la posición del profesor Kissak, en relación con esta consideración: “las diferencias entre la organización y la universidad son tan profundas que afectan la filosofía de la organización, los comportamientos de sus miembros y los sistemas de gestión y administración”. No obstante, concluye Vergara que los procesos de planeación estratégica cuentan con poder de acomodación en diferentes escenarios y que, además, como proceso evoca la participación no sólo de la alta gerencia institucional, sino de la mayoría de sus miembros.

La aparición reciente de la planeación estratégica en la gestión de las Instituciones de Educación Superior, ha marcado un “cambio muy profundo en la redefinición de conceptos de hondo raigambre en dicha entidad”³. En su discurso respecto a la situación de la planeación y su incidencia en la Educación Superior,

² Vergara S, Juan Carlos. “Comunidades Académicas en Desarrollo de la Visión y de la Misión de las Instituciones de Educación Superior”. *Cuadernos Ascu*. Bogotá, 1998.

³ *Ibid.*

Vergara toma la definición propuesta por el doctor Humberto Serna Gómez donde expone que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la entidad, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro”.

En general, las organizaciones pueden ser entendidas como un grupo de personas que trabajan conjuntamente con labores diferenciadas para alcanzar algún objetivo. Pueden ser relaciones a un nivel personal, entre instituciones o intrainstitucional⁴. En el nivel personal, las relaciones tienden a convertirse en hábitos, muchas veces producto del azar. En el nivel institucional, las relaciones se convierten en patrones fundamentales para el desarrollo de las entidades. Sin embargo, la metodología de las redes puede otorgar elementos que contribuyen a la comprensión sistemática de una realidad, a diagnosticar sus problemas, a identificar recursos valiosos y a manejar de manera más eficiente los esfuerzos de cambio o reforma de situaciones difíciles en el contexto organizacional⁵.

El uso de este enfoque dentro de las organizaciones universitarias ha permitido, a la luz de su aproximación a la realidad, considerar a las personas, y no sólo a sus funciones, como principal fuente del desarrollo de actividades y proyectos. La gestión universitaria debe apuntar a la consolidación permanente de procesos de calidad, atendiendo desde la base a su misión y visión institucional; de ahí que cualquier organización posea unos conocimientos propios extraídos de su experiencia y unas capacidades, aunque sólo algunas de ellas consiguen valorizar estas competencias esenciales demostrando una peculiar facultad de imaginación. Gran parte del éxito dependerá del espíritu estratégico y de la actitud creativa apuntada por los individuos que la dirigen y la componen. Por consiguiente, todo se resume a una cuestión de predisposición y actitud⁶.

Allí se hace principal hincapié en la participación de la comunidad educativa, puesto que cuando se piensa en la alta competitividad de una entidad se concibe que ésta es un asunto de todos.

⁴ Coate L, Edwin. *Total Quality Managment at Oregon State University*. Oregon: Corvallis, 1992.

⁵ Hogeboom. *Op. Cit.* P. 7.

⁶ Morcillo O., Patricio. “La dimensión de la innovación; una cuestión de prisma”. *Dirección y Organización*. Enero-Marzo 1994. Madrid.

Los procesos están focalizados en las personas, los directivos aprovechan los conocimientos y experiencias de sus empleados, rompiendo así con reglas convencionales. En la medida de mayor contribución e identificación con la organización, se verá reflejado en el rendimiento y la calificación de los participantes, por su satisfacción, grado de pertenencia y el valor agregado⁷.

Actualmente se valora más una persona si tiene una capacidad de pensamiento teórico y abstracto, reflexión estratégica y facilidad de comunicar sus ideas⁸. De ahí la importancia de repensar estilos de organización a partir de las personas protagonistas de los procesos cotidianos que responden con misiones y visiones institucionales, en general, y como unidades o áreas, en particular, incentivando el valor hacia las personas, sus conocimientos, intereses y posibilidades de desarrollo con carácter de multifuncionalidad.

Dentro de las propuestas de gestión de calidad en la educación superior, se encuentra la de Coate⁹, que expone momentos fundamentales aplicables a la institución como un todo y a cada una de las entidades que la conforman:

- Planeación cimentada en la identificación de la misión de la institución, la creación de una visión y la generación de una estrategia plasmada en la planificación de largo plazo.
- Gestión de la rutina diaria, momento en el cual las personas descubren claramente lo que deben hacer de manera concreta. Este es el momento de aplicación de diferentes estrategias de ingeniería organizacional. La dinámica de identificación y resolución de problemas se basa en el trabajo en equipo, lo cual permite identificar las necesidades de los clientes, encontrar soluciones creativas y monitorear la mejora continua de los procesos.
- Gestión transfuncional (o de funcionamiento cruzado), que representa la integración de las actividades de trabajo en equipo entre las unidades y las áreas, lo que permitirá alcanzar la visión general de la institución.

Aquí se hace principal énfasis a los procesos que pueden atravesar y dar respuesta a las finalidades institucionales; igualmente, se privilegia la posibilidad

⁷ *Ibid.* p. 88.

⁸ Scheinson, Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Machi, 1993.

⁹ Coate L., Edwin. *Op. Cit.*

de autodirección de las personas que hacen parte de la organización y donde se incentiva de manera permanente el trabajo en equipo.

Las principales características de las Instituciones de Educación Superior, que piensan sus procesos a la luz de principios de calidad, se identifican por:

- Hacer énfasis en las necesidades de los clientes.
- El trabajo es proactivo, y se anticipa al futuro deseado.
- Se trabaja para alcanzar la visión del colectivo y de la institución.
- El ambiente de trabajo es cooperativo.
- Las decisiones se basan en la recolección sistemática de información.
- Se utiliza información interna y externa.
- La evaluación es un instrumento de mejora.
- Profesores y personal administrativo están facultados para tomar decisiones.

De la misma manera, la gestión universitaria en los términos de calidad debe hacer uso tanto de sus recursos como de sus miembros a partir de las siguientes concepciones citadas por el profesor Edmundo Torres en su artículo *La Gestión de la Calidad Total y el Líder Universitario*:

- Los profesores, en el mundo universitario, son personas altamente analíticas y críticas, normalmente identificadas con un concepto propio de lo que debe ser la institución.
- Los profesores son recursos altamente calificados, con una capacidad de liderazgo desarrollada por las condiciones del medio, las cuales exigen coordinar el aprendizaje de otros.
- El papel del líder en el mundo académico adquiere la connotación de integración y encauzamiento de toda la energía creativa del colectivo que dirige.

El sentido de la participación en diferentes momentos de planeación o de acción dentro de los derroteros institucionales por parte de diferentes actores del medio universitario, se viene convirtiendo en una constante, donde más allá de su representatividad se espera cumplir con resultados efectivos y de significado.

- Elevar continuamente la productividad y el liderazgo personal.
- Organizar y dirigir equipos de alto rendimiento.
- Identificar problemas medulares de la institución y proponer soluciones a los mismos.

- Participar efectivamente en el aseguramiento de calidad en los procesos estratégicos de la institución¹⁰.

La gestión estratégica de las universidades desde la óptica de la gestión de calidad, se ha tomado como uno de los cinco puntos claves en el tema de la gestión universitaria; entre ellos, las tendencias mundiales a adelantar reformas de carácter global, la gobernabilidad de las universidades desde una óptica cibernética, el rol de los consejos de dirección central en la orientación del desarrollo estratégico de las universidades y el análisis del liderazgo académico exitoso¹¹.

Hogeboom, en su análisis de la situación de la educación superior en Colombia, realiza una exhaustiva revisión de literatura principalmente norteamericana, justificando su sesgo a través de la influencia que han ejercido los sistemas educativos y los estudios organizacionales norteamericanos. En su aparte de la gestión universitaria, hace principal hincapié en que la gestión de una organización debe hacer una inversión consciente en ayudar a la gente a desarrollar mejor sus trabajos, reduciendo sus temores y premiando sus esfuerzos por obtener una mejor calidad.

Seymour, por su parte, aduce factores *sine qua non* que deben estar presentes en cualquier proceso de gestión universitaria. Estos factores los presenta a través de tres razones y cuatro lecciones de éxito; dentro de las razones están:

De definición: la calidad va más allá de la interacción entre el profesor y el estudiante en clase, la gestión de calidad es un sistema de principios multifuncionales.

Organizacional: la universidad debe aumentar el aprendizaje. La gestión de calidad es un sistema organizacional que crea una organización de aprendizaje. Senge las llama “organizaciones que aprenden”.

Operacional: la gestión de calidad en las universidades debe actuar como una fuerza unificadora que promueve una totalidad integral, con un propósito.

Dentro de las lecciones de éxito, Seymour presenta: a) es esencial un compromiso firme con la calidad por parte del rector, b) una persona que represente autoridad, debe abogar por la calidad desde el inicio hasta la ejecución, c) la

¹⁰ Torres G., Edmundo. “La Gestión de la Calidad Total y el Líder Universitario”. *Revista Interamericana de Gestión y Liderazgo*. Québec: 1999.

¹¹ Hogeboom. *Op. Cít.*

esencia de la calidad es el estudio en equipo dedicado al mejoramiento del proceso, y d) es posible iniciar por procesos administrativos o académicos atendiendo a finalidades concretas y de alineación permanente.

Una de las principales características de la estructura administrativa de las universidades es su rigidez. Un exceso de jerarquías, procesos redundantes y una inadecuada relación entre la administración central y la administración de las unidades académicas (facultades, centros, institutos)¹², son el principal consenso que se encuentra en diferentes discursos en relación con la educación superior. Además, se percibe falta de innovación y análisis de estrategias contemporáneas que demuestren de manera clara, sencilla y coherente la gestión interna, así como sus vínculos.

De esta manera, la escisión entre lo académico y administrativo es una constante que rivaliza entre sí y que obstaculiza permanentemente procesos de cambio y de transformación de la universidad. Los miembros, profesores o el mismo personal administrativo se sienten ajenos a estos procesos, generando falta de pertenencia.

Conceptualmente, Homans¹³ ha desarrollado un esquema que busca establecer la acción de los grupos o los equipos de personas dentro de las organizaciones y los concibe como un sistema social. El modelo de Homans comprende, en primer lugar, una serie de conceptos que identifican los elementos de que se compone el comportamiento de un grupo y, en segundo lugar, una serie de proposiciones sobre las relaciones de interdependencia existentes entre estos elementos. Dicho autor introduce una serie de términos que identifican a los elementos de que se compone el comportamiento de un grupo.

- *Actividad*. Es lo que una persona hace. Por ejemplo: hablar, calcular, andar, manejar una máquina, dormir, entre otros.
- *Interacción*. Es una comunicación o contacto entre dos personas, de tal modo que la actividad de una responde a la actividad de la otra. Toda división del trabajo (de actividades) implica un esquema de interacciones. Toda conversación es una interacción, pero hay comunicaciones no verbales que también deben considerarse interacciones.
- *Norma*. Es una clase de sentimiento emergente. Es una idea o creencia acerca de cómo deben comportarse los miembros de un grupo en determinadas

¹² *Ibíd.*

¹³ Homans, George. *The Human Group*. New York: Hartcourt Brace, 1950.

circunstancias. Es un código de conducta. En contraste con los valores, las normas pueden ser plenamente realizadas. En todo grupo, se desarrollan normas, con mayor o menor grado de asentimiento.

- *Sentimiento*. Es todo afecto, actitud, motivación, presente en una persona. Tal como lo utiliza Homans, este término se refiere a estados internos del sujeto que guían o mueven su conducta externa. Dichos estados no son directamente observables, sino que se infieren de sus actividades y de sus manifestaciones.
- *Sentimiento dado*. Es todo aquel sentimiento (idea, creencia, actitud, afecto, motivo) que cada miembro del grupo trae consigo en virtud de sus antecedentes personales. Los sentimientos dados son la biografía de cada persona.
- *Sentimiento requerido*. Es aquel sentimiento que se espera que tenga el sujeto para el desempeño de su trabajo.
- *Valor*. Es un sentimiento dado referente a aspiraciones que son deseables, pero imposibles de realizar de modo absoluto; por ejemplo, la creencia en un trato justo.
- *El sistema externo*. Constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los dados y por la relación existente entre estos elementos.
- *El sistema interno*. Constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

En esencia, el esquema de Homans explica la relación entre el sistema externo y el interno. El gran mérito de este esquema reside en que explica con claridad los procesos sociales más próximos a las personas que hacen parte de grupos dentro de las organizaciones. El comportamiento de un grupo es, en cierto modo, fruto de la acción de factores presentes en su entorno, entre otros se encuentran:

- *La tecnología disponible*. En la medida que determina de alguna manera el modo en que son proyectadas las tareas.
- *El estilo de dirección*. Se considera como uno de los factores de mayor influencia en el desempeño de las personas. En primer lugar porque matiza la carga impuesta por la tarea, haciéndola más llevadera o más penosa. En segundo lugar, porque determina las actitudes que van a guiar la conducta de los miembros del grupo.

- *Las políticas y los procedimientos oficiales de la organización.* Aquí se hace principal hincapié en los procesos de la gestión humana como son el reclutamiento, la inducción, la compensación, el desarrollo de carrera entre otros, los cuales marcan la orientación de la participación de las personas dentro de la organización.
- *La estructura formal de la organización.* Expresada en el organigrama, en cuanto que determina quién interactúa con quien. Hoy en día se conoce que el tamaño de las unidades de trabajo es decisivo en la formación de los grupos. Para que las interacciones generen sentimientos de confianza y seguridad entre sus miembros deben ser limitadas y estables.

El conflicto es una constante dentro de la dinámica de los grupos o equipos en las organizaciones, debido a la interdependencia social. La presencia de antagonismos no anula la existencia del grupo, salvo que aquellos alcancen una intensidad tal que anule los vínculos.

La convivencia social es posible en la medida que las personas conozcan lo que se espera de ellas y se tengan expectativas definidas sobre su conducta. En cuanto mayor es la oportunidad de interacción entre las personas, mayor es la intensidad de los sentimientos positivos que es probable que surjan entre ellas¹⁴. En palabras de Homans, las personas que interactúan entre sí frecuentemente se asemejan más unas a otras en sus actividades que a otras personas con las que interaccionan menos.

El hecho de comprender el complejo fenómeno social que se da en las organizaciones y sus consecuencias para la organización, permite identificar los beneficios que brindan la adopción de posturas positivas hacia la organización, tanto para las personas miembros de los grupos como para ella misma, reflejadas en tres tipos de consecuencias: el rendimiento, la satisfacción y el desarrollo personal¹⁵.

El trabajo en equipo se viene considerando como uno de los principios fundamentales de la administración moderna, su relevancia nunca se pone en

¹⁴ Garzón, K. "El valor de lo humano en las Organizaciones". *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería*. Diciembre de 2005.

¹⁵ *Ibíd.*

discusión. Sin embargo, la forma de su agenciamiento al interior de las organizaciones y en particular en una organización de investigación hace que se asuman posiciones encontradas en cuanto al sentido y significado que hace el “trabajo en equipo” en las dinámicas que se generan, que no permite que fluya o que se avance en el objeto propio del trabajo, estilos de personalidad, rivalidad, pseudoliderazgos, ocultamiento de debilidades, necesidades de protagonismo, intereses de disociación, son entre otros, factores que requieren ser develados para cerrar la brecha que existe entre los discursos y las prácticas.

La palabra *Equipo*, se deriva del francés *équiper* y ésta, a su vez, del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que se deriva de *skip* (barco) y significa “equipar un barco”: grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado. Resultado más allá del logro de metas o de compartir datos, resultado en el sentido de ocupar una sensibilidad compartida donde los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo sino a un conjunto¹⁶. Los equipos de trabajo, pues, integran y mejoran las estructuras y procesos formales, porque a través de ellos se vigorizan procesos fundamentales en tanto se comparten intereses y autodirecciona el propio desempeño. De esta manera, se supera el desempeño individual por contar con propósitos compartidos.

Resultados de desempeño, productos de trabajo colectivo, crecimiento personal, autodisciplina, responsabilidad y compromiso son algunos de los elementos que pueden ofrecer los equipos de trabajo en tanto se convierten contributivos a metas compartidas y complementarias¹⁷.

Los ajustes a los cambios se asumen con mayor rapidez por parte de los equipos de trabajo que de manera individual debido al compromiso colectivo. De la misma manera, el sentido del humor es uno de los factores que caracterizan a los equipos de alto rendimiento: se divierten más porque constituye parte integral del desempeño, ayudando a hacer frente a las presiones¹⁸.

Las organizaciones del siglo XXI, se orientan a la gente que hace parte de ellas, y son conocidas como organizaciones basadas en el conocimiento. De esta manera, un grupo de investigación puede considerarse en una organización que aprende y que permite que otras aprendan de ellas, con una condición fundamental: que sus procesos, además de orientarse a la generación de conocimiento

¹⁶ Senge, Peter. *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica, 1995.

¹⁷ *Ibid.* P. 12.

¹⁸ *Ibid.* P. 13.

mediante la visibilización de problemáticas con sentido social, vea en su gente una oportunidad para lograrlo.

Las personas integrantes de una organización son consideradas sujetos más que objetos para el desarrollo de las metas. Por lo tanto, la capacidad de influencia juega un papel significativo más que el sentido de mando, dirección o supervisión. Así, el rol de las personas se constituye en transformador, más que en ejecutor.

La limitación de los niveles jerárquicos gerenciales y la promoción de grupos de trabajo que atraviesan fronteras funcionales¹⁹, son las características propias de las culturas organizacionales centradas en el tiempo, donde se pretende el desarrollo permanente de destrezas y competencias multifuncionales en los empleados. La reducción significativa de la duración de los ciclos, el mantenimiento del sentido de urgencia y la rápida adaptación a los cambios²⁰, son algunas de las características atribuidas a estas culturas.

Los equipos de trabajo en una organización responden de alguna manera a estas culturas en tanto se evidencia la necesidad de interdependencia de unos con otros para el logro de objetivos comunes. “Sin embargo, si los equipos trabajan de forma aislada, la solución no está completa, porque en la nueva economía del conocimiento es esencial que los equipos se mantengan unidos por medio de la gestión del conocimiento”²¹.

Los equipos de trabajo pueden tener una naturaleza muy diversa: en ocasiones algunos objetivos sólo pueden lograrse con el equipo, sin ninguna contribución individual, y en otras ocasiones se asigna el trabajo a un equipo, considerando la experiencia y las competencias de los individuos. “Para que la división del trabajo produzca la solidaridad, no basta que cada uno tenga su tarea, es preciso que esta tarea convenga”²².

“Las organizaciones no son máquinas a las que hay que controlar y reparar. Se deben concebir como organismo vivo que hay que alimentar, cuidar, fortalecer y dar libertad para multiplicarse”²³.

¹⁹ *Ibíd.* P. 69.

²⁰ *Ibíd.* P. 71.

²¹ Tissen, R., Andriessen, D. *Op. Cit.* P. 157.

²² Durkheim, E. *Op. Cit.* P. 440

²³ Senge, Peter. *Op. Cit.*

Carse, por ejemplo, propone que “nadie puede participar en el juego solo”; por lo tanto las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo se constituyen en clave de éxito. Por lo general la escuela o la organización, vistas como organizaciones humanas, se preocupan por aspectos cognitivos o racionales y en ocasiones físicos, pero se olvida la dimensión afectiva que posibilita u obstaculiza que la inteligencia fructifique, la voluntad propicie y el cuerpo rinda, suscitando determinadas conductas capaces de concretar las intenciones²⁴.

Los valores se integran mediante la reflexión, la interacción con el medio y la práctica social, junto con el desarrollo de las capacidades cognitivas, la personalidad, las habilidades técnicas y las destrezas operativas, todo esto permite interactuar. La práctica social es el espacio de relaciones donde se constituyen los vínculos requeridos para producir y reproducir la cultura, puesto que en ella se forjan las experiencias y se genera la socialización de los individuos. Además, allí se ponen en juego las capacidades humanas y se potencian o limitan las posibilidades de realización, trascendiendo las predisposiciones hereditarias e instintivas que individualizan a cada persona. Si se trabaja sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, el individuo alcanzará nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal²⁵.

La mecanización del trabajo resta satisfacción personal, responsabilidad, creatividad, energía; con ella el hombre no se afirma sino que se niega a sí mismo, se siente insatisfecho y como instrumento en vez de sentirse sujeto con identidad propia a quien se le tiene en cuenta su iniciativa, sus valores y sentimientos²⁶.

Para los autores humanistas, la administración debe cambiar de sus preocupaciones, tareas y estructuras para pasar a enfatizar sobre las personas. Ahora se proponen nuevas variables que se centran en la integración social y el comportamiento social de los empleados. Las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el

²⁴ Maggi. *Op. Cit.*

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Gómez, M. *Administración para el Desarrollo Humano de los Funcionarios en los Centros Zonales de ICBF*. Manizales: CINDE, 1994. P. 33.

despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas, la importancia del contenido de los cargos y tareas de guiones que ejecutan los trabajos.

De ahí que las relaciones humanas planteen como medio apropiado para lograr un desarrollo armónico de la gestión otrora administración, de elementos básicos tales como la motivación, la participación activa de los sujetos y del grupo, posibilidades de compartir el liderazgo, comunicación, el manejo de conflictos organizacionales, entre otros; favorece la nueva concepción de “hombre” dentro de las organizaciones: el hombre social en lugar del económico.

Con base en esta concepción de desarrollo humano, pensar en equipos de trabajo en una organización de educación superior permite conceptualizar y hacer posible el sentido de las relaciones entre sujetos con una clara transición de la acción desde la prevalencia del individualismo, bajo nivel de relaciones, dificultad de compartir intereses personales, sociales como organizacionales hacia la cooperación, participación, capacidad de autodirección, pero no sólo desde la mirada exclusiva del discurso, sino como posibilitador de ese proceso de construcción individual y colectiva donde el sujeto adquiere significado.

El entorno de trabajo se convierte, entonces, en otro de los espacios de la vida cotidiana donde el ser humano establece vínculos con otros sujetos y con los objetos a los que responde. De ahí que, para efectos del propósito de este texto, los entornos de trabajo propios de la Facultad, entre ellos la investigación como escenario no sólo de conocimiento, será concebido como un proceso de desarrollo humano que permite a los sujetos participantes el desarrollo de sus valores, las posibilidades de socialización a partir de la participación y toma de decisiones.

En tanto implica hacer “un esfuerzo mutuo para entender al otro, buscar puntos de acercamiento, diseñar alternativas, compartir opciones, renunciar a ganar «yo» para ganar «nosotros», visualizar rutas diferentes para llegar a un destino común, buscar similitudes para conseguir entendimientos, pasar de la competencia a la colaboración y utilizar todo el potencial de nuestra inteligencia para construir y no para destruir”²⁷.

²⁷ Gallegos H., Mario. “El Hombre un Ser Negociador”. *Estrategias de Negociación*. Universidad del Rosario. Bogotá, 2001.

El ser humano se constituye en un fin en sí mismo, en las organizaciones o entornos de trabajo se visualiza más como el medio para la obtención de resultados, reflejado principalmente en el desempeño de cargos o funciones. Y es ahí donde Max Neef propone a partir del desarrollo a escala humana la necesidad del protagonismo real de las personas donde se logre la transformación de la persona objeto en persona sujeto.

Con una estructura más dinámica pensada desde el desarrollo humano y desde la significación de lo colectivo se apunta hacia el protagonismo de las personas donde se impulsen procesos de desarrollo con efectos sinérgicos en la satisfacción de sus necesidades.

Las posibilidades de autodependencia o interdependencia rompen con las tradicionales maneras de homogenizar, estandarizar o subordinar los desempeños humanos, en tanto se genere la capacidad de autodireccionar las propias acciones atendiendo tanto a intereses individuales, como a intereses colectivos de la misma organización.

En la actualidad, las organizaciones están demandando sujetos con atributos personales más allá de los mismos profesionales que les permitan actuar en el mundo moderno en concordancia con la misión que les compete. En el caso de la Universidad del Rosario es la de “impartir una sólida formación ética y humanística que unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad con un máximo sentido de responsabilidad”²⁸. De ahí que, como sujetos posibilitadores de cambio a través de la educación, se piense en partir del “sí mismo” para comprender las dimensiones e interacciones con los otros en todas aquellas situaciones de la vida cotidiana que la universidad demanda.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo humano en el ambiente laboral, así como la integración de necesidades individuales, colectivas y organizacionales, favorecen el establecimiento de relaciones auténticas y un sistema de valores con sentido humanista. Es por ello que el ambiente laboral se puede constituir como “fuente de socialización secundaria dentro de una concepción humanista, donde cobra sentido la comunicación, la asertividad en la solu-

²⁸ Universidad del Rosario. *Plan Integral de Desarrollo 2004-2015, Crecimiento con calidad e Identidad*.

²⁹ Gómez, M. *Op. Cit.* P. 29.

ción de los problemas, la toma de decisiones, el compromiso personal respecto a la responsabilidad”²⁹, al igual que el sentido de logro.

El trabajo es, al mismo tiempo, una esfera de desarrollo humano y un satisfactor de las necesidades de subsistencia, de afecto, de participación, de creación, de identidad, de libertad y de ocio (en tanto lo propicia). Igualmente, el trabajo como esfera de desarrollo, contribuye a la cualificación y crecimiento de las demás esferas del desarrollo humano³⁰.

Finalmente, se ha intentado dimensionar el significado del trabajo para la vida humana más allá de concebirlo como factor de producción o como función generadora de ingresos, pues se han comenzado a ver sus efectos sobre la calidad de vida como satisfactores de las necesidades humanas y como catalizadores de energías sociales (Max Neef).

³⁰ Neef, Max. *Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Cepaur, 2000.

Bibliografía

- Alvarado, Sara Victoria. *El Desarrollo Humano: Perspectivas de Abordaje*. CINDE, Manizales, 1992. P. 9.
- Coate L., Edwin. *Total Quality Managment at Oregon State University*. Oregon: Corvallis, 1992.
- Durkheim, Emile. *La División del Trabajo Social*. Akal, 1987.
- Gallegos H., Mario. "El hombre un ser negociador". *Estrategias de Negociación*. Universidad del Rosario. Bogotá, 2001.
- Garzón, K. "El valor de lo humano en las Organizaciones". *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería*. Diciembre de 2005.
- Gómez, M. *Administración para el Desarrollo Humano de los Funcionarios en los Centros Zonales de ICBF*. Manizales: CINDE. 1994. P. 33.
- Hogeboom, Richard y Miyake, Eriko. *Gestión Interna para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia*. Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública, 1998.
- Homans, George. *The Human Group*. New York: Hartcourt Brace, 1950.
- Maggi, Rolando y Díaz, Frida. *Desarrollo Humano y Calidad - Valores y Actitudes*. Limusa. México, 1998.
- Neef, Max. *Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Cepaur, 2000.
- Morcillo O., Patricio. "La dimensión de la innovación: una cuestión de prisma". *Dirección y Organización*. Enero-Marzo 1994. Madrid.
- Scheinson, Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Machi, 1993.
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Granica. Barcelona, 1995.
- Tissen, René y Andriessen, Daniel. *El Valor del Conocimiento*. Prentice Hall. España, 2000.
- Torres G., Edmundo. "La gestión de la calidad total y el líder universitario". *Revista Interamericana de Gestión y Liderazgo*. Québec: 1999.
- Universidad del Rosario. *Plan Integral de Desarrollo 2004-2015, Crecimiento con calidad e Identidad*.
- Vergara S., Juan Carlos. "Comunidades académicas en desarrollo de la visión y de la misión de las instituciones de educación superior". *Cuadernos ASCUN*. 4-5. Bogotá: ASCUN, 1998.