

2. Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria

Decisiones académicas estratégicas, ¿condicionadas?

Barbisan, Romina

romina_barbisan@hotmail.com

Foutel, Mariana

marianafoutel@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de Mar del Plata

Resumen

Mucho se ha investigado sobre la toma de decisiones y los límites a la racionalidad humana. Sin embargo, existen pocas aplicaciones empíricas sobre la manera en la que actúan los diferentes condicionantes –tanto a nivel individual, grupal y organizacional- en las distintas etapas del proceso decisorio. En tal sentido, el presente trabajo pretende ilustrar la incidencia que producen los propios factores organizacionales [cultura, estructura y estrategia] en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria. A tal fin, se han realizado entrevistas en profundidad a decisores claves de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, la cual constituye el caso de estudio. Dicha exploración tiene por objetivo facilitar la reflexión sobre las influencias que puede generar la propia organización en aquellas decisiones que, paradójicamente, pretenden ser organizacionalmente racionales. Asimismo, la aplicación de este enfoque novedoso en el campo de la educación permitirá generar herramientas útiles para la mejora en la gestión universitaria.

Palabras claves: decisiones estratégicas, gestión universitaria, condicionantes organizacionales, cultura, estructura, estrategia.

Introducción

Importancia de las decisiones estratégicas

Existe acuerdo generalizado en que decidir refiere a elegir un curso de acción entre diferentes alternativas posibles, para alcanzar un determinado objetivo. No obstante, este trabajo –en adhesión al enfoque de Pavesi (1991)- aborda aquellas decisiones que surgen

de actos deliberados y conscientes, que requieren un cierto grado de análisis mediante el uso de la razón, dejando fuera de estudio aquellas decisiones rápidas e impensadas.

Asimismo, dentro de una organización existen diferentes tipos de decisiones: (1) *operativas*, correspondientes a las tareas rutinarias que realizan los niveles jerárquicos más bajos; (2) *tácticas*, en referencia a las decisiones sobre la manera en la que se alcanzarán los objetivos, correspondientes a los niveles jerárquicos intermedios, y (3) *estratégicas*, que –como su nombre lo indica - son aquellas que definen los objetivos y lineamientos principales de una organización y, por tanto, son tomadas por los niveles superiores. Dada la relevancia que adquieren estas últimas para el desarrollo de una institución, el presente trabajo se enfoca en el análisis de aquellos procesos decisorios estratégicos en el área académica universitaria.

Así, definir los planes de estudio, establecer el régimen académico, determinar las políticas de ingreso y diseñar la creación o modificación de carreras, son algunos ejemplos de este tipo de decisiones. Se trata entonces que elecciones que delimitan los lineamientos principales de la institución hacia el largo plazo, tienen poco grado de reversibilidad, generan un gran impacto sobre todos los actores y que, por todo ello, requieren de un profundo proceso de análisis y reflexión. (Durán y Foutel, 2009)

Sin embargo, a pesar de la importancia que revisten, las decisiones humanas distan mucho de ser óptimas y perfectas, pues en ellas influyen múltiples elementos que son de orden subjetivo y, por tanto, limitados. En términos de Simon (1980) la racionalidad¹ refiere al conjunto de argumentos que sustentan una elección. Para que esa racionalidad fuere perfecta y objetiva, el sujeto decisor debiera ser capaz de: (i) conocer todas las alternativas existentes; (ii) anticipar todas las consecuencias que seguirán a cada una de esas alternativas; y (iii) seleccionar el curso de acción óptimo de acuerdo a una escala de valores. No obstante, la racionalidad objetiva resulta imposible, al menos, porque: (i) el conocimiento humano de la realidad es fragmentario, (ii) no es posible anticipar de manera perfecta el futuro, (iii) la elección del óptimo estará basada en una valoración subjetiva.

Todo ello conduce a comprender entonces que los argumentos decisorios conllevan numerosos factores –de orden individual, grupal y organizacional- que inciden en los análisis y evaluaciones y distorsionan la calidad de los resultados. Bajo esta óptica de abordaje psicosocial, el presente estudio pretende explorar la manera en la que afectan los diferentes

¹ Según Simon (1980, p.73) “la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.”

componentes propios de la organización [la cultura, estructura y estrategia] a aquellas decisiones que, paradójicamente, pretenden ser organizacionalmente racionales.

Condicionantes en el proceso decisorio

La cultura organizacional

El concepto de cultura comprende el conjunto de valores, creencias e ideologías de la organización que se expresan a través de sus mitos, héroes, tradiciones, historias y lenguajes. (Deal y Kennedy 1982; Smircich, referido por García Álvarez, 2006).

Según Schein (1984), es posible visualizar tres grados de composición de la cultura de acuerdo a su grado de superficialidad: un primer nivel visible o tangible, formado por los artefactos (códigos de vestimenta, patrones de comportamiento, presencia de tecnología, disposición física del lugar de trabajo, etc.); un segundo nivel constituido por los valores, los cuales dan respuesta al “por qué” de los artefactos anteriores; y, el tercer nivel, en el que la cultura ya se reproduce de manera inconsciente y las proposiciones básicas constitutivas son asumidas sin cuestionamiento. Desde esta óptica, la cultura refiere tanto al nivel instrumental y operativo como al de las percepciones y decisiones. (Pujol-Cols, Foutel y Barbisan, 2017)

Así, la cultura abarca también aquel sistema de enunciaciones básicas que los miembros acuerdan para dar respuesta a las diferentes situaciones y que, como han funcionado de manera válida, son luego enseñados a los nuevos participantes. (Schein, 1984; Ravasi y Schultz, 2006). Incluso, la cultura se convierte en un indicador de pertenencia que asemeja y cohesiona a los miembros que la comparten. (Schvarstein, 1998)

En otras palabras, la cultura provee a los miembros un marco de referencia organizacionalmente aceptado, que moldea las formas de pensar, interpretar y actuar: delimita reflexiones esperadas, define prioridades, muestra alternativas preferidas, persuade análisis que deben ser evitados, indica soluciones no deseadas o que serán rechazadas, entre otros condicionantes. (Pujol-Cols, Foutel y Barbisan, 2017)

Bajo este orden de ideas, la complejidad de tal abordaje emerge por la invisibilidad de tales influencias, que subyacen entre los discursos, los valores, costumbres y racionalidades internalizadas dentro de una organización. De esta manera, tales elementos contribuyen a dar significados ante las diferentes situaciones decisorias y operan como reglas de definición ante las evaluaciones. Es decir, la cultura orienta al qué se hace, cómo se hace y quién lo hace. Por todo ello, los argumentos organizacionales (racionalidad

organizacional) que dominan en las decisiones están permeados y atravesados por la propia cultura de cada institución. (Schvarstein, 1998; Etkin, 2005)

Desde esta óptica, y siguiendo la propuesta de Yacuzzi (2007), a continuación se exponen algunas dimensiones de la cultura que pueden ejercer especial influencia en la toma de decisiones:

- *Distancia jerárquica percibida*: Se trata del peso otorgado a la diferencia de posiciones, lo cual se traduce en el grado de desigualdad de poder para participar en las decisiones según el cargo ocupado. Andrews, Basler y Coller (2002) adicionan que tanto la *proximidad* [cercanía] como la *equivalencia estructural* [igualdad de nivel] contribuyen a desarrollar-reforzar juicios y percepciones similares sobre la realidad. De allí, la estrecha relación entre cultura y estructura como condicionantes en la toma de decisiones.
- *Individualismo frente a colectivismo*: Refiere a la preferencia que demuestra la organización ante el trabajo del sujeto aislado o ante el desarrollo de tareas en equipo, lo cual incidirá –asimismo- en que se priorice la toma de decisiones de manera individual o colectiva.
- *Grado de renuencia a la incertidumbre*: en relación al nivel aceptable de inestabilidad. Hay organizaciones en cuyos valores se promueve la innovación y la creatividad mientras que en otras se prefiere el orden y la estabilidad. Por ello, tal como explican Berthon y Pitt (2001), en aquellas organizaciones más flexibles y dispuestas a adaptarse a los cambios primarán las decisiones no programadas, novedosas y complejas; en cambio, en organizaciones que pretenden la estructuración y el orden, las decisiones tenderán a ser más estructuradas y rutinarias.
- *Orientación hacia el corto o largo plazo*: según se priorice la inmediatez, o bien, la planificación para largos períodos. Ello influye luego en el mayor o menor tiempo que se le destine a reflexionar y en el mayor o menor impacto que se prevea tendrán las elecciones, entre otros.
- *Sistema abierto o sistema cerrado*: Adicionalmente, Calderon, Hernandez, Galvis y Torres (2003) proponen analizar el grado de apertura hacia el contexto. Aquellas organizaciones más abiertas tomarán decisiones en función de factores externos buscando el posicionamiento en el mercado, mientras que las organizaciones más cerradas se focalizarán en responder a las demandas internas, presionadas por exigencias más de tipo operativas.

La estructura organizacional

De la misma manera que la cultura, la estructura de una organización también puede ser estudiada tanto desde un enfoque meramente instrumental como desde su significación simbólica. Así, la estructura comprende toda la disposición física del edificio (entradas, salidas, pasillos, oficinas, niveles, áreas, etc.) pero también la manera en la que se organizan las tareas, se dividen responsabilidades y se asignan autoridades. Por todo ello, la forma y características que adquiera no resulta pasiva para la toma de decisiones. El diseño de los circuitos operativos, la disposición de vinculaciones jerárquicas, el grado de interdependencia para el cumplimiento de objetivos, el nivel en que los recursos son compartidos y los canales de comunicación, son algunas de las dimensiones estructurales que –sin dudas- emiten su sesgo en las diferentes etapas del proceso decisorio. (Hall, 1996; Ríos, Sánchez y Muñoz, 2001)

Bajo esta mirada de complejidad, Schvarstein (1998, p.100) argumenta que la estructura representa el “espacio-materialización” de la conceptualización subyacente que tiene la organización sobre sus participantes, relaciones, operaciones y objetivos. Luego, esa construcción estructural incidirá –por ejemplo- en la determinación de qué tipo de decisiones le corresponden a cada participante, si las debe tomar solo o de manera colectiva, si necesita consultar previamente con otros niveles o áreas, si requiere el cumplimiento de ciertas formalidades o no, etc.

En este sentido, Likert, March y Simon (citados en Ríos, *et al.*, 2001), proponen tres ejes de análisis de la estructura que tienen profunda injerencia en los procesos decisorios:

1. *Racionalidad*: de acuerdo al grado de planificación consciente y análisis que permite la estructura, lo que incide en los procesos cognitivos que atravesarán los decisores.
2. *Interacción*: según el grado de centralización o descentralización de la autoridad, lo cual condiciona el nivel de participación requerida.
3. *Asertividad*: de acuerdo a la flexibilidad de la estructura para promover decisiones con mayor riesgo e innovación.

A partir de tales variables, los autores precedentes establecen un conjunto de relaciones:

1) *A mayor formalización, mayor racionalidad e interacción pero menor asertividad en las decisiones*: Las estructuras altamente formalizadas generan procesos decisorios que requieren de mayor interacción y ello favorece la tendencia a buscar resultados organizacionalmente racionales. Sin embargo, a mayor interacción mayor confrontación de argumentos y puntos de vista, lo que incrementa la necesidad de

negociación y poder para lograr el consenso. Este mayor debate, a su vez, ralentiza las decisiones y obstaculiza la propensión a la asertividad.

2) *A mayor centralización menor interacción y racionalidad pero mayor asertividad:* La mayor concentración de poder para la toma de decisiones reduce el nivel de interacción y limita la racionalidad a unos pocos puntos de vista. No obstante, ello permite consensos más rápidos y la posibilidad de tomar decisiones más asertivas.

3) *A mayor complejidad de la estructura mayor racionalidad en las decisiones, pero también menor asertividad:* La complejidad de la estructura medida—entre otros indicadores— a partir del grado de departamentalización, de jerarquización vertical y diferenciación horizontal, exige un mayor procesamiento de la información y análisis de las alternativas, lo que incrementa la racionalidad estratégica. Pero al mismo tiempo, tal complejidad incrementa la interacción requerida lo que obstaculiza la velocidad necesaria para tomar decisiones más riesgosas y ágiles. Esta dimensión guarda relación también con el tamaño de la organización, pues en instituciones más grandes las decisiones requieren de mayores negociaciones, discusiones y consensos, que dificultan los procesos rápidos, flexibles e innovadores.

La estrategia organizacional

Entre el presente y los objetivos deseados se ubica la estrategia organizacional, es decir, se trata del conjunto de planes y medios que la organización se plantea para alcanzar su futuro deseado. (Chiavenato, 2004). Así, la estrategia responde a la definición de prioridades y caminos por los que se conducirá la organización para crecer de manera sostenible. Pero además, esta definición no es una y para siempre sino que, por el contrario, debe ser flexible y sujeta a continua revisión para adaptarse a los cambios del contexto. (Etkin, 2005)

Por otro lado, la planificación de una estrategia no es sinónimo de tomar una decisión para poner en práctica en el futuro, sino que implica tomar una posición en el presente —con vistas a lograr ese futuro deseado— disponiendo recursos, relaciones, capacidades y procesos desde hoy. De allí, su enorme impacto en el quehacer cotidiano de toda organización. (Etkin, 2005)

Asimismo, por lo expuesto, la estrategia guarda una estrecha interrelación con la cultura y la estructura, por ello Bergeron (referido en Zheng, Yang y McLean, 2010) propone analizar la organización desde cuatro dimensiones estratégicas:

- i) *Nivel de análisis* que se propone, en referencia al grado de profundidad con que se plantean los problemas y a la cantidad y calidad de información con que se respaldan las evaluaciones.
- ii) *Actitud de defensa* que toma ante la competencia del mercado, es decir, el grado de mirada hacia el entorno y la propensión a pensar planes de sobrevivencia.
- iii) *Visión hacia el futuro*, en relación a la perspectiva de las operaciones y al grado de orientación hacia el corto o largo plazo.
- iv) *Grado de proactividad*, según el nivel de flexibilidad y búsqueda de cambios, con una actitud de anticipación a los problemas y a las oportunidades.

Pese a la gran relevancia que adquiere este concepto, la gestión de la estrategia en las universidades de Latinoamérica es aún primaria. En la mayoría de estas instituciones aún se visibilizan demostraciones de enfoques tradicionalistas: (a) Estructuras verticalitas con toma de decisiones centralizadas; (b) Cultura de sistema cerrado; (c) Organización en base a numerosas normativas; (d) Planificaciones con escasa innovación; (e) Priorización de las demandas diarias por sobre la gestión de lo estratégico; (f) Sistemas de comunicación complejos e ineficientes que no logran la real integración de todos los participantes; entre otros. (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2012).

Objetivos

- Reflexionar sobre los factores influyentes en la toma de decisiones que distorsionan la calidad de sus resultados.
- Relevar la incidencia que generan los elementos propios de la organización (cultura, estructura y estrategia) en sus procesos decisorios estratégicos.
- Despertar una actitud crítica de cara a la mejora en la gestión de la Universidad Pública argentina con su consecuente impacto en el desarrollo de la profesión académica.

Materiales y métodos

Para la exploración de los factores condicionantes en las decisiones del área académica universitaria se recurrió a la metodología del caso de estudio, seleccionando a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMdP] como foco de análisis. Dado que el trabajo se aborda desde una perspectiva psicosocial de complejidad y que la influencia de la cultura, estructura y estrategia organizacional en los procesos decisorios no puede ser medida, sino más bien observada, este estudio es de tipo cualitativo. (Schein, 1995)

Los resultados emergen tanto de la profunda revisión bibliográfica sobre el tema como de la realización de veintitrés (23) entrevistas en profundidad a actores claves del área académica de la FCEyS, UNMdP. Para asegurar la validez de la muestra se seleccionaron miembros diversos en áreas [Administración, Contabilidad, Economía y Turismo], jerarquías [miembros de gestión, directores de área, profesores titulares y auxiliares] y roles [decisores y observadores]. (Patton, M. Q., 2005)

La muestra abarcó: cuatro Consejeros Académicos, en representación de cada uno de los claustros [docente, estudiante, graduado y no docente]; Decano actual y uno anterior, Vicedecano actual y uno anterior; Secretario Académico Actual y dos anteriores; cuatro Directores de Áreas pedagógicas de cada una de las áreas disciplinares; cuatro Profesores Titulares; y cuatro Docentes Auxiliares, asegurando también la cobertura por áreas.

Las entrevistas estuvieron semi-estructuradas a partir de un guión que pretendía indagar sobre la percepción de los académicos respecto de la influencia de los factores organizacionales en la toma de decisiones. Posteriormente, se desgrabaron los discursos de manera textual y se procesaron los datos explorando uniformidades y heterogeneidades, lo que permitió imputar significados y relaciones bajo el marco conceptual previamente estudiado. (Scribano, A. O., 2008) A partir de allí emergieron las siguientes categorías de análisis:

1. Noción percibida de las decisiones estratégicas
2. Influencia percibida de la cultura en la toma de decisiones
3. Influencia percibida de la estructura en la toma de decisiones
4. Influencia percibida de la estrategia en la toma de decisiones

Por último, y con el fin de ilustrar los análisis con extractos textuales de los discursos, se numeraron los entrevistados con una codificación creciente de A1 a A23.

Resultados y discusión

Con base en las entrevistas realizadas se presentan los siguientes resultados:

1. Noción percibida de las decisiones estratégicas

En términos generales, los académicos reconocen la relevancia que adquieren las decisiones estratégicas y, por orden de saliencia (cantidad de veces nombrada), las asocian a:

Decisiones que se toman para el largo plazo	A13: “A mí me parece que refiere a la conformación de planes a largo plazo sobre la formación de los estudiantes; qué quiere el conjunto de la academia formar a futuro.”
---	---

	<i>A5: “Entiendo como decisión estratégica, en primera instancia, algo a largo plazo y en función a ello va a marcar los planes de acción hacia los objetivos...todo ello en el marco académico, dónde queremos estar mañana.”</i>
Elecciones que generan un profundo impacto en toda la comunidad	<i>A6: “Una decisión que tiene un impacto en múltiples cuerpos, no solo en el docente sino también en el cuerpo estudiantil y en el cuerpo no docente. Yo creo que las decisiones estratégicas académicas tienen un fuerte impacto en toda la comunidad de actores universitarios. Honestamente, después de haber estado acá gestionando años, te puedo decir con convicción, que una decisión del área académica impacta en todos los cuerpos.”</i>
Articulación con las decisiones de corto y mediano plazo	<i>A3: “En realidad una decisión estratégica de la Facultad tiene que ver con aquello que va a condicionar todo lo que hacemos en la Facultad en lo cotidiano.”</i>

Asimismo, logran visualizarla en ejemplos como:

- Elaboración del Plan de estudios
- Definición de la Política de ingreso
- Diseño del Plan de Trabajo Docente
- Determinación de las políticas de Recursos Humanos (contratos, concursos, etc.)
- Creación y modificación de carreras

2. Influencia percibida de la cultura en la toma de decisiones

A continuación se enuncian aquellas características más predominantes de la cultura de la institución bajo estudio (e.g. valores, costumbres, formas esperadas de pensar y de actuar, etc.) y se ilustra cómo ellas pueden incidir en los procesos decisorios.

Priorización del respeto y el diálogo	<i>A15 “La cultura de esta facultad es diferente, por ejemplo a la de ciencias de la salud. Por ejemplo, yo he visto en el consejo académico de otras facultades que se van a las manos, y eso acá sería impensado....una palabra de más acá sería impensada. En otras facultades, que los docentes se griten es habitual, acá no; tratamos de cultivar la unión, el consenso... A veces no llegamos a un acuerdo, aunque hacemos todo el esfuerzo posible, pero eso no hace que nos</i>
---------------------------------------	--

	<p><i>agredamos. Lo mismo con los estudiantes, nuestros estudiantes son diferentes. Lo que acá es una solución para ellos, sería una afrenta al lado [facultad de psicología]. Hay mucho respeto acá, los estudiantes y el Centro de Estudiantes son muy respetuosos y tiene que ver también con lo que son los docentes acá”.</i></p>
<p>Valores de inclusión y compromiso social</p>	<p><i>A7: “El tema de lo social está muy inmerso en la facultad, osea el apoyo a aquellos que están en una situación en la cual la institución puede aportar para que mejoren su calidad de vida. Creo que ahí hay toda una línea muy fuerte desarrollada del área de extensión que impacta claramente en lo académico, por ejemplo con las prácticas comunitarias. Es decir, los temas éticos están detrás de la gestión, la responsabilidad social y otros elementos morales como el cuidado del medio ambiente han impactado en cierta normativa.”</i></p>
<p>Importancia de la participación colectiva</p>	<p><i>A18: “Por ejemplo, en cuanto a la participación de alumnos, estamos en un momento en donde los estudiantes han aumentado su participación activa en la gestión de la facultad. Y entonces esa impronta y ese sesgo pueden verse en muchas definiciones operativas, desde ordenanzas del régimen de estudios al control que hacemos sobre el ejercicio docente de cada uno de los docentes. Se mira diferente el rendimiento académico de una materia ahora que hace diez años, y creo que tiene que ver con el cambio de cultura de lo que es hoy la facultad a lo que era hace diez años. Entonces desde la definición de cursos de posgrados hasta talleres, hasta grupos de extensión viene acompañado de ese sesgo. Creo que estamos buscando una facultad abierta, integradora.</i></p>
<p>Imagen del orden y la limpieza</p>	<p><i>A12: “La cultura pasa por la propia imagen que uno tiene, la del docente como docente, la del alumno como alumno. En la medida en que vos te incorporás a una organización, que ya tiene una imagen hacia el exterior aceptada por sus integrantes, tenés baños limpios, paredes pintadas, horarios que se cumplen, y eso se va transmitiendo en los distintos equipos de gestión. Y mientras nadie altere esa imagen se va trasladando, y podemos tener diferentes ideologías pero esa cultura se mantiene más allá del rumbo...y facilita las cosas.”</i></p>

<p>Apego estricto a la normativa</p>	<p>D8 <i>“Yo tomo muchísimos cursos de la universidad e interactuás con un montón de gente y vos ves que esta Facultad es un corset (...) Ayer, por ejemplo, en un curso sobre corrección la profesora indicaba que se podía entregar el exámen y trabajarlo sobre autocorrección; nosotros no podemos porque nosotros estamos obligados por el régimen a subir la solución. (...)Pero es la misma formación del contador que necesita que las reglamentaciones sean tan estrictas. Los regímenes han ido endureciéndose y el profesor perdiendo grados de libertad. (...)Entonces todo lo que se aparte de eso es castigado duramente, y para eso hay una serie de “leyes” (plan de estudios, régimen académico), que no existen en otras unidades académicas. La ley que pretende favorecer el avance estudiante lo único que hace es poner palos en la rueda (...) tenes de todas las materias dos exámenes y sus recuperatorios, mas parcialitos, más trabajitos, y es un conglomerado de fechas. Eso creo que es un nudo de esta facultad que no sé quién va a romper.”</i></p>
<p>Resistencia al cambio y fuerte asignación de valor al orden instituido</p>	<p>A9: <i>“Somos poco propensos a los cambios, preferimos cosas que no funcionen bien y que “no toquemos.” Esta es una facultad en la que, - somos el reflejo del país, pese a lo que creemos- el mérito no es lo más importante. No queremos competir, tenemos miedo, preferimos que nos toque, esperamos el turno “me lo gané por años” (...) Entonces eso hace que los cambios sean muy difíciles. Pero también, en esta facultad está mal visto hacer lio, romper cosas. Hay otras facultades que son más rotosas. Preferimos no competir, aguantar y respetar porque entonces nos van a respetar a nosotros...esta jerarquía está construida más por ocupar espacios por años que por meritos”.</i></p>
<p>Racionalidad profesionalista</p>	<p>A11: <i>“También es cierto que como economista me he formado en ciencias, pero acá las autoridades siempre han sido profesionalistas, o contadores o administradores, y no son tan claros en cuestiones de avances académicos”.</i></p> <p>A12: <i>“Nuestra facultad tiene un problema que depende de su propia impronta y difícilmente la cambie: muchos de nosotros antes de ser docentes somos profesionales y nuestra principal actividad es el</i></p>

	<p><i>ejercicio de la profesión y, así, la experiencia universitaria es muy valiosa pero no es a tiempo completo en la mayoría de los casos.”</i></p>
--	---

3. Influencia percibida de la estructura en la toma de decisiones

De la misma manera que la cultura, la estructura –tanto con sus artefactos físicos como con sus elementos subyacentes- puede distorsionar y sesgar las diferentes etapas del proceso decisorio. A continuación se relevan las categorías mencionadas en las entrevistas:

<p>Escasez de recursos</p>	<p><i>A1: “Y, por ejemplo, si vas a decidir abrir el ingreso irrestricto la estructura te condiciona. Este año no había aulas, no había sillas, no había profesores. Es una decisión de largo plazo que se ve condicionada de manera inmediata por los recursos disponibles. Y obviamente después va a repercutir en el largo plazo porque no es lo mismo arrancar la clase en una aula para 50 con 100 personas, baja la calidad de la clase, sea el profesor que sea... los chicos no están cómodos o quedan en el pasillo.”</i></p>
<p>Normativas burocráticas</p>	<p>Visión positiva:</p> <p><i>A5 “El estatuto te ordena, es la fuente. A mí me sirve para ordenar mi tarea diaria. También para el trabajo en equipo es útil, todos saben los tiempos y métodos.”</i></p> <p><i>A12: “Desde el lado positivo, son los que garantizan las formas para que estas organizaciones funcionen. Las formas en este tipo de organizaciones son insoslayables, son las que revisten de legalidad los actos....(...) La burocracia cruza a todas las grandes organizaciones, de manera que el que reniega de eso no tiene idea de lo que es moverse en una organización de tal tamaño.”</i></p> <p>Visión negativa:</p> <p><i>A6: “En el caso de la estructura, por ejemplo, te condiciona toda la normativa, que obviamente vos no te podés apartar: las</i></p>

	<p><i>reglamentaciones en relación a cuánto puedes evaluar, en qué fecha, los plazos entre examen y examen, las inscripciones a las fechas, etc.”</i></p> <p><i>D7: “Sí, creo que hay muchos procesos muy burocratizados. Hay muchos procesos del área que no sé si necesariamente tendrían que pasar por todas las instancias del Consejo para llegar a tomar una decisión. Nos pasa constantemente y no me queda claro que sean necesarios todos esos pasos para garantizar que se toma la decisión óptima... Exceso de burocracia”</i></p>
<p>Interdependencia de funciones</p>	<p>Relación Rectorado- Unidades Académicas:</p> <p><i>A9: “Supongo que hay un poco y un poco,[de condicionantes] hay un poco que tiene que ver con el funcionamiento del rectorado -la universidad por encima de la facultad- que te modifica mucha de las cosas que vos querés hacer en la gestión.... uno planifica un montón de cosas que después no se pueden hacer.”</i></p> <p>Vinculación funcionario político - planta técnico administrativa</p> <p><i>A15: “Todo aquello que no depende de tu voluntad te condiciona y mucho. Por ejemplo, un tema acá que no podemos manejarlo y nos subleva mucho es el tema de los no docentes, vos no manejas el personal no docente...vos no los podés elegir, no les podés cambiar el horario, ¡no les podés cambiar el sueldo! Hay gente acá que tiene una jerarquía muchísimo menor a la que se merece y vos no podés hacer nada... dependen de Universidad y todo se maneja en acuerdo con el gremio de ellos, entonces eso nos condiciona muchísimo porque tenés gente muy descontenta y que labura muy bien y vos no podés hacer nada. No tenés posibilidad, el gremio es muy cerrado”</i></p>

4. Influencia percibida de la estrategia en la toma de decisiones

Finalmente, se exploró entre los entrevistados sobre cuál consideraban que era el marco estratégico que orientaba las decisiones de largo plazo, en el área académica. En coherencia con los valores culturales relevados antes, los entrevistados reconocen que la estrategia de la institución tiene como ejes centrales la inclusión y la participación.

No obstante, hubo un acuerdo generalizado entre los docentes en reconocer la falta de una priorización estratégica clara por parte de la gestión; mientras que –por otra parte- los miembros de la gestión acusan que las turbulencias coyunturales les dejan poco espacio para pensar en términos estratégicos.

<p>Inclusión y participación</p>	<p>A3: <i>“Y, vos lo podes ver ante los hechos. Si vos quieres una facultad más inclusiva abrís el ingreso. Cada facultad incorporó el curso introductorio de una determinada manera y eso te da la pauta de cuál es el perfil de facultad. Lo mismo si están asignando más docentes en las cátedras de primer año también es un indicador de buscar una Facultad más inclusiva”</i></p> <p>A21: <i>“Hay mucha orientación hacia la extensión, como me dijo un compañero el otro día ‘la Facultad parece una ONG’”</i></p> <p>A9: <i>“Muchas decisiones están influidas por la estrategia, sobre todo esta estrategia de acuerdos...aquí la estrategia se construye “en conjunto”... con referentes, más estudiantes, más graduados. Entonces, en uno u otro momento vos ves que una parte tiene más peso que la otra. Se van siguiendo intereses que le preocupan a todos.”</i></p>
<p>Lo coyuntural como determinante de la gestión</p>	<p>A10: <i>“Creo que este tipo de decisiones se plantean menos de lo deseado, porque la coyuntura a veces es compleja y te quita o te resta parte del tiempo que deberías destinar a pensar en el futuro. Creo que es una parte muy importante de la actividad, pero lo malo es que cuando vos haces el balance te das cuenta que en realidad pensaste menos de lo que te hubiera gustado. El tema pasa porque hay muchas cuestiones coyunturales que te “complican la mente”, por así decirlo, para que puedas pensar.”</i></p>
<p>Falta de priorización (desde racionalidad organizacional)</p>	<p>A12 <i>“Yo creo que no hay una estrategia. A mi me parece que hay cuestiones, de orden personal, que han determinado decisiones por encima del interés de la institución...y eso es grave, muy grave.”</i></p>

Conclusiones

En primer lugar cabe destacar que la mayoría de los académicos comprende la conceptualización e importancia que adquiere la toma de decisiones estratégicas para una organización. Reconocen que son las que establecen los lineamientos hacia el largo plazo, que su implantación no es pasiva sino que provoca un profundo impacto en toda la comunidad, y que su concreción no es a futuro sino que implica la disposición de recursos y acciones desde el presente.

A pesar de la gran relevancia percibida, se ha demostrado cómo los análisis y evaluaciones de los diferentes cursos de acción que puede tomar una institución se ven condicionados e influidos por sus propios elementos organizacionales: su cultura, estructura y estrategia.

Así, la cultura –formada tanto por los elementos de orden instrumental como aquellos subyacentes de percepción- actúa como marco de referencia al moldear las formas esperadas de pensar, interpretar y actuar.

En este sentido, los entrevistados advierten que la **cultura** de la FCEyS-UNMdP se caracteriza por una clara **preferencia hacia el colectivismo**, donde se prioriza la *participación* en decisiones grupales. Asimismo, reconocen que –a diferencia de otras unidades académicas- en esta facultad subyace la importancia del acuerdo y, por ello, los debates siempre demuestran valores de *respeto y diálogo*.

Por otro lado, propio de la *racionalidad económica* que caracteriza a las profesiones de esta casa de estudio, manifiestan la notoriedad de un gran *apego a la normativa* y la preferencia por el *orden y estabilidad*, lo que conduce muchas veces a incrementar la **resistencia al cambio**, tal como lo resume uno de los entrevistados

A8: A mí me parece que lo que condiciona es la cabeza de los egresados de la facultad que hoy la dirigen, y la dirigieron ayer y siempre, que son 90% contadores y entonces es como que hay que llenar una casilla de Excel y mandar una información a la AFIP. Entonces, todo lo que se aparte de eso es castigado duramente y para eso hay una serie de “leyes” (plan de estudios, régimen académico), que no existen en otras unidades académicas. (...) Eso creo que es un nudo de esta facultad que no se quien va a romper.

De esta última dimensión emerge una cierta tensión entre la **orientación hacia el contexto y hacia el interior de la organización** bajo estudio: por un lado, aluden la fuerte presencia de valores de *inclusión y compromiso social* con el entorno; y, por otro lado, admiten la importancia de satisfacer las demandas y exigencias internas para mantener el estado de *orden y acuerdo*.

Luego, al igual que la cultura, la **estructura** también puede ser analizada de acuerdo a sus grados de visibilidad. Por ello, en primer orden emerge la *escasez de recursos* [e.g. falta de aulas, de sillas, de espacio y de docentes], lo cual posteriormente limita las planificaciones de *inclusión y apertura* al entorno, por ejemplo, ante el establecimiento del ingreso irrestricto. Asimismo, los académicos manifiestan que para ellos un gran condicionante es el *exceso de burocracia* existente (relacionado con el apego cultural a la normativa), mientras que para los miembros de gestión de la Unidad Académica un fuerte obstáculo es la *interdependencia de funciones* que emerge frente a la preponderancia del concepto de Universidad (Rectorado) y la tensión existente entre el rol del funcionario político y la estabilidad del personal técnico administrativo no docente.

Así, en coherencia con el marco teórico expuesto y con las diferentes perspectivas de los entrevistados, el **mayor grado de formalización y de complejidad estructural**, por un lado, fomenta la *participación* (preferencia cultural por el *colectivismo*) e incorpora múltiples perspectivas y transparencia a partir del debate e *interacción* entre distintos actores –con intereses sumamente diversos–; pero, por otro lado, limita la libertad y velocidad requerida para tomar *decisiones asertivas* y flexibles... generando un contexto que tiende a respetar el orden instituido.

Por último, la **estrategia** contiene integradas las formas que adoptan las dimensiones anteriores. Si la estrategia es la definición del camino para alcanzar el objetivo, la cultura es el marco de referencia para pensar el objetivo y la estructura es el marco procedimental para actuar. De allí, que los entrevistados perciben que la Facultad tiene como lineamientos prioritarios la *inclusión y participación*, en coherencia con lo enunciado antes. No obstante, aparece un consenso generalizado en que *falta claridad sobre la estrategia perseguida* o que, al menos, no se perciben cuáles son los objetivos a largo plazo.

Entonces, aquí surge nuevamente la relación entre las tres variables analizadas. Una cultura que le da gran prioridad al acuerdo mediante la resolución de las demandas internas, que privilegia la participación e inclusión de todos (pluralista), sumado a una estructura compleja que destina gran parte de la agenda a resolver la coyuntura, limitando el tiempo disponible para pensar en el largo plazo. De allí, que los miembros de gestión acusen que los *problemas coyunturales* dejan poco espacio de la agenda para pensar en términos estratégicos y que, simultáneamente, los miembros del cuerpo académico perciban la falta de una estrategia clara.

Todo este orden de ideas ha permitido reflejar la forma en que estos condicionantes – propios de la organización– influyen y distorsionan decisiones que, paradójicamente, debieran pretender la eficiencia organizacional. Conocer en profundidad estos elementos constitutivos es información, y la información es poder para la toma de decisiones. Entender cómo y por qué piensan, interpretan y actúan así los actores, ayuda a reflexionar sobre las limitaciones en los análisis y los sesgos en los juicios de valor. Y así, tanto como la personalidad de un individuo puede conducir a trampas psicológicas ocultas o la dinámica que adquiera el grupo puede generar consecuencias no deseadas, la cultura-estructura-estrategia de una organización también pueden incidir en la calidad de los procesos decisivos.

Bibliografía

- Almuiñas Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária América Latina-GUAL*, 5(2).
- Andrews, S. B., Basler, C. R., y Coller, X. (2002). *Redes, cultura, e identidad en las organizaciones*. *Reis*, 31-56.
- Berthon P. y Pitt L. F. (X). *Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 135-150.
- Calderon Hernandez G.; Galvis S. M. M. y Torres Narvaez K. Y. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. *Cuad. Admin.* 16 (25), 109-137.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson..
- Deal, T. E., y Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Durán, C., y Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia. *Nulan - Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Hall, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Pavesi, P. (s/a). Cinco lecturas prácticas sobre el decidir. *Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA, I(I)*, 15-31.
- Pujol-Cols, L., Foutel, M., y Barbisán, R. (2017). Cultura, identidad e imagen organizacional. Un estudio de caso realizado en una universidad pública argentina. *Visión de futuro*, 21(2), 0-0.
- Ravasi, D., y Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., y Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classicsof Organization Theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós.
- Scribano, A. O. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Prometeo Libros Editorial.
- Simon, H. (1980). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- Yacuzzi, E. (2007). Un panorama de los modelos de decisión. *Serie de Trabajos*, 358, 18-20.
- Zheng, W., Yang, B., y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a cada uno de los docentes que, por su enorme vocación, han prestado de su tiempo para contribuir con su testimonio a mejorar la forma de gestionar la educación pública argentina.

Financiamiento

Este estudio es financiado por la Universidad Nacional de Mar del Plata.