AAS5471

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

EXPLORACIÓN ANALÍTICA DE LA UCAB Y LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES COMO ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS DE ACUERDO A LAS TEORÍAS DE C. BARTLET E I. JANIS

Trabajo Especial de Ascenso

Preparado por

Carmen M. Mosquera M.

Caracas, septiembre 2012

INTRODUCCIÓN

El objetivo estratégico mas importante y sobre la base del cual se construye toda organización es tener éxito en sus metas, mantenerse en esa posición o al menos similar y, adicionalmente, que los individuos que forman parte de ella sean sus principales promotores por cuanto se encuentran satisfechos y orgullosos de estar allí. Cualquier definición de Visón y Misión de una organización de cualquier naturaleza y sus grandes objetivos, destacarán que su dirección y sentido están orientados a estas primeras cuatro líneas. Por otro lado, parece un acuerdo científico en el ámbito del comportamiento organizacional que el éxito en las organizaciones del siglo XXI, a diferencia de otras épocas, no reside en las capacidades intelectuales o técnicas, sino en la adecuada gestión de las relaciones que configuran nuestro entorno social y al desarrollo de habilidades emocionales y sociales. Las emociones positivas estimulan el éxito profesional y personal, si nos gratifica y entusiasma la tarea que realizamos, nos resultará un placer cumplir con ella. Si nos sentimos en zona de confort en nuestro puesto de trabajo porque nuestros compañeros son cooperativos y empáticos, nuestro rendimiento será mayor. Y finalmente, si actuamos con genuino compromiso empático con la organización, tendremos individuos motivados, altamente productivos y la mejor fuente de mercadear los objetivos de la misma. Por el contrario, las emociones negativas nos frenan: cuando nos disgustamos la responsabilidad está en acciones u omisiones del (los) compañero y/o superior (s), nos desmotivamos y nos cuesta implicarnos, comprometernos con el trabajo. Si las circunstancias internas o externas a la organización, refuerzan el miedo de perder nuestro puesto de trabajo, el trabajador tiende a cometer más equivocaciones y errores durante la jornada laboral.

CONTENIDO TEMÁTICO:

Introducción

Objetivos de análisis del trabajo y sus limitaciones.

I.Marco teórico del análisis del contexto conductual en la organización burocrática.

A. U.C.A.B., una organización burocrática que se plantea la renovación

B. Escuela de Ciencias Sociales, una organización burocrática que requiere una renovación del pensamiento grupal

C. Esquemas de análisis

II. Exploración analítica

A. Del contexto conductual de la UCAB como organización burocrática

B. Del pensamiento grupal y sus víctimas en la Escuela de Ciencias Sociales como organización burocrática.

III. Recomendaciones y conclusiones

A. Contexto Conductual de U.C.A.B.

B. Pensamiento Grupal de la Escuela de Ciencias Sociales

Referencias Bibliográficas

Anexos

Adicionalmente, si el individuo o grupo temen constantemente la posibilidad de perder su status profesional o su estabilidad laboral, su capacidad para rendir en forma efectiva disminuye y se resiente. La inseguridad tanto interna como en el entorno inmediato, perjudica el clima de cualquier organización o institución. Los pares, compañeros o colegas pasan a ser; en primer lugar, la principal competencia en términos de amenaza. Comienzan las interrogantes, la incertidumbre alimenta la percepción de posibles pérdidas. La gran mayoría de los directivos, gerentes y supervisores tienen conciencia de la importancia de la competencia social y, en el futuro, estará entre las competencias gerenciales más importantes entre los ejecutivos, éstos tendrán que tener la capacidad de transmitir a sus colaboradores la sensación de proximidad y de calor humano. Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad y en lo que a estas cualidades se refiere, existen grandes carencias en los niveles directivos y gerenciales de las organizaciones e instituciones en muchos países y, circunstancialmente, en Venezuela como consecuencia de determinadas circunstancias socio-políticas que no son objeto de este análisis. Crear ambientes o clima organizacional de éxito, previo análisis de las características que constituyen la cultura y el contexto conductual de la organización, contribuye de manera significativa al crecimiento y bienestar organizacional, además de sembrar el camino del cambio. Esto se consigue preocupándose por generar espacios en los cuales los trabajadores vean sobre el papel las buenas noticias, las informaciones que son reseñadas por diferentes medios comunicacionales, acerca de los logros alcanzados por la institución generando así un clima de predisposición al esfuerzo. Esta sensación de estar en el "equipo ganador", impacta positivamente al equipo mismo, entendiendo por equipo a la institución como un todo. Por ejemplo: trabajo en la mejor Universidad del país,

soy fan del mejor equipo de baseball de Latinoamérica o soy seguidor del equipo de football mas conocido en el mundo. Sin embargo, pertenecer a un equipo ganador, implica, de la misma forma, estar en el mejor departamento de la empresa, la gerencia mas eficiente de la organización o la Escuela mas innovadora de la Universidad. En otras palabras, aquellos individuos que se sienten pertenecientes a un grupo humano exitoso, no solo serán mas eficientes; sino que en la mayoría de los casos, tolerarán con mas fuerza los "malos tiempos", sentirán la necesidad de que todo el grupo salga a flote, en lugar de convertir su vida laboral en una batalla por salvaguardar su propio puesto o status dentro de la institución. Por lo general, lo que se discute o argumenta en las reuniones grupales –sean éstas de carácter formal o informal-, a menudo sólo son los problemas de la vida laboral compartida y con frecuencia, los progresos alcanzados quedan en segundo plano, aunque está claro que, la noticia de un éxito puede convertirse en el factor desencadenante de nuevos éxitos. El entusiasmo provocado por un problema que se ha solucionado es contagioso, refuerza la confianza en la viabilidad del proyecto y motiva para repetir el éxito. Aún cuando la institución esté bien gestionada es inevitable que se produzcan errores, lo ideal es que los trabajadores se involucren en el análisis y solución del error, comprometiéndose con el grupo y compartiendo la responsabilidad; en lugar de que se sucedan intervenciones por la vía de la autoridad y/o imposición, las cuales evidencian falta de compromiso y confianza, derivando en comportamientos que asumen esa insana posición de colocarse al margen, como si de observadores externos se tratara. En las situaciones conflictivas que se producen en el ambiente de trabajo, se desarrollan procesos emocionales semejantes los que tienen lugar durante una situación conflictiva con la pareja o con cualquier familiar o amigo. Sin embargo, las discusiones conflictivas

entre un superior y su equipo, o entre miembros del mismo equipo, pueden crear nuevos problemas, nuevas dificultades; y en consecuencia, resultados todavía mas alejados de lo esperado por la institución. Solo si el diálogo puede ser constructivo se podrán modificar las causas que lo originaron de forma positiva. La crítica constructiva se consigue cuando se respetan una serie de reglas importantes que tienen en cuenta las circunstancias emocionales de los integrantes de un grupo. Es imprescindible apreciar aquellos logros de menor impacto y a corto plazo alcanzados por el trabajador y/o el grupo, ello contribuirá a la aceptación de la crítica manteniendo alta su autoestima; el reconocimiento refuerza el sentimiento de autoestima y potencia el sentido de pertenencia a un grupo, recordando constantemente que el hecho de sentirnos depositarios de la confianza del grupo, superiores e institución, despierta la predisposición a justificar esa confianza.

Por lo tanto, la capacidad de rendimiento en equipo establece una estrecha relación entre la motivación y la cohesión del mismo. De tal manera que, los cambios organizacionales solo tendrán impacto, eficiencia y éxito, en la medida que los rasgos de comportamiento grupal que destaquen en su clima estén asociados a la motivación y cohesión del equipo de trabajo.

En este sentido y considerando que la Universidad Católica Andrés Bello planea ejecutar un cambio organizacional, planteado por sus autoridades con el título Plan 20/20 cuya ejecución sería inminente; resulta para la autora imprescindible identificar aquellos rasgos del comportamiento grupal que dificulten su implementación y proponer soluciones factibles para modificarlos y conseguir el mejor clima organizacional posible para conseguir un desarrollo impecable.

OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO Y SUS LIMITACIONES

La competencia profesional, la creatividad, el conocimiento técnico de cada uno de los componentes de un equipo de trabajo o de una organización, sólo pueden desplegarse por completo y potenciarse, cuando el equipo trabaja en un **clima armónico**. El aporte de cada miembro del grupo al éxito del equipo depende, de forma decisiva, de sus competencias emocionales y sociales. Este tema tiene muchos elementos que no pueden ser cubiertos en su totalidad en este trabajo, en el cual la autora se plantea un análisis exploratorio diagnóstico del contexto conductual del talento humano de la organización: Universidad Católica Andrés Bello y de la Escuela de Ciencias Sociales como sub-sistema dentro de aquella, ambas unidades observadas como grupo, con base en las teorías de la organización burocrática y desarrollo organizacional; en especial sobre la base de los lineamientos teóricos de los autores **C. BARTLET** e **I. JANIS** ; cuyo objeto es identificar el contexto conductual de ambos grupos y proponer a la luz de este marco teórico asociadas por la autora; elementos de cambio que contribuyan con un desarrollo renovador de la organización U,C,A,B, en un momento histórico especialmente crítico; que justo por ello también representa el de mayores oportunidades para un cambio positivo. Por supuesto, otras organizaciones académicas de objetivos e impacto similares a los de la Universidad Católica Andrés Bello, han transitado por el escabroso y fascinante camino del cambio. En este sentido, creo que vale la pena referir un artículo publicado por Humberto Muñoz García, Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México en 2008, en el marco de su Seminario de Educación Superior el cual alimenta la inquietud desde su título: **¿Para qué nos sirve la burocracia universitaria?**(García, 2008). Sin embargo, no se encontró un análisis similar en una institución de educación

superior, que diagnosticara a la luz de teorías enmarcadas en la especialidad de Desarrollo Organizacional, el contexto conductual del grupo, para así proponer un diagnóstico y consecuentemente una propuesta de cambios de comportamiento grupal factibles dentro de la Institución.

Debo destacar que este trabajo cumple con los requisitos señalados en el Reglamento sobre trabajos de ascenso en el escalafón de los miembros ordinarios del personal docente y de investigación, promulgado por Consejo Universitario de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas a los tres días del mes de julio de mil novecientos noventa y ocho, vigente a la fecha y, especialmente en su artículo 2do., dedicado a las especificaciones del Trabajo de Ascenso para el escalafón de agregado que es el presente caso.

De igual forma, el trabajo que se presente a continuación demuestra un verdadero esfuerzo personal de sistematización, reflexión y de adaptación a las necesidades de mi docencia universitaria, en la Especialidad de Recursos Humanos de la Titulación en Relaciones Industriales.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar los rasgos mas destacados del comportamiento organizacional que pueden ser factores de resistencia al cambio en la Universidad Católica Andrés Bello.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar los rasgos mas destacados del comportamiento organizacional que pueden ser factores de resistencia al cambio en la Universidad Católica Andrés Bello, entendida como una organización burocrática, de acuerdo al modelo del autor C. Bartlet.

2. Diagnosticar los rasgos mas destacados del comportamiento organizacional que pueden ser factores de resistencia al cambio en la Escuela de Ciencias Sociales, entendida como una organización burocrática, de acuerdo al modelo del autor I. Janis.

3. Proponer acciones que permitan cambiar los comportamientos grupales identificados como resistentes a los cambios organizacionales, para alcanzar redimensionarlos hacia comportamientos motivadores y coercitivos que faciliten el cumplimientos del Plan 20/20, de acuerdo a las teorías de los autores guía del diagnóstico.

La autora debe aclarar algunas limitaciones propias de este estudio y que a su vez dan cuenta de sus decisiones para el análisis:

1)Tanto en la Institución U.C.A.B., como en el subsistema Escuela de Ciencias Sociales, toda información que no esté publicada oficialmente es considerada estrictamente confidencial; por tanto, no se tuvo acceso a datos poblacionales que apoyaran el análisis.

2)Debido al temor manifiesto por los trabajadores en general y partiendo de mi condición de miembro de la Institución, no fue posible realizar entrevistas estructuradas que permitieran data que apoyara el diagnóstico; en consecuencia se usaron dos herramientas metodológicas: a) entrevistas al azar no estructuradas a una muestra aleatoria de diez (10) representantes de los 3 grupos que se definen mas adelante: docentes, administrativos y docentes administrativos; no se pudo comprobar si esa muestra era suficiente y proporcional porque no se consiguieron datos del número de miembros de cada grupo. La guía de dichas entrevistas fue la estructura de las variables de los 2 autores elegidos para el análisis y que se presentan en las páginas posteriores, cuya esquematización es el resultado del estudio de los mismos y diseñados por la autora del presente trabajo. La segunda herramienta utilizada fue la observación empírica presencial, después de 2 años y 3 meses de experiencia laboral dentro de la U.C.A.B. y especialmente, dentro de la Escuela de Ciencias Sociales (recordar que el presente trabajo fue terminado en septiembre de 2012) y siendo que, además de mis estudios de pre grado en Relaciones industriales, completé con éxito la Especialidad de Desarrollo Gerencial, un Programa de Gerencia de Recursos Humanos y un Programa de Formación de Apoyo Familiar y Social, entre otras muchas capacitaciones y adiestramiento continuo en materia de Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Adicionalmente, he trabajado durante 30 años en el ámbito organizacional público y privado, no solo en diferentes áreas de Recursos Humanos sino como asesor de

Desarrollo Organizacional externo, así como Consultor Interno; avalandc entrenamiento y experticia en el ámbito mencionado.

En este sentido, la estructura metodológica que soportó la observación participante fue similar a la que sirvió de base para las entrevistas no estructuradas y se muestra a continuación:

CONTEXTO CONDUCTUAL MODELO BARTLET		
DIMENSIONES	VARIABLES	PREGUNTA GUÍA EN ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN
SUMISIÓN	PROCEDICIMIENTOS INFLEXIBLES	Los procedimientos burocráticos de la UCAB le parecen rígidos e inflexibles?
	INTOLERANCIA AUTORITARIA	Cree usted que ante la orden o decisión directa de una autoridad ud pueda hacerla cambiar?
CONTROL	DETERIORO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Cree ud. Que las relaciones entre distintas instancias de la ucab se han ido deteriorando?
	DEPENDENCIA	Cree Ud. Que todas las decisiones en la UCAB dependen siempre de la autoridad correspondiente?
CONTRATO	CAMISA DE FUERZA	Cree Ud. Que su contrato de trabajo facilita su desarrollo y potencialidad profesional?
RESTRICCIÓN	TERRITORIALIDAD DE LAS OPERACIONES	Cree Ud. Que puede influir y/o apoyar en unidades de trabajo distinta a la que está asignado?

PATOLOGÍAS DEL PENSAMIENTO GRUPAL MODELO JANIS		
DIMENSIONES	VARIABLES	PREGUNTA GUÍA EN ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN
SOBRE ESTIMAR PODER INDIVIDUAL Y GRUPAL	ILUSIÓN DE INVULNERABILIDAD	Cree Ud. Que algunos individuos o grupos son "intocables" en la ECS
	CREENCIA EN LA MORALIDAD DEL GRUPO	Cree Ud. Que algunos individuos o grupos tienen el peso moral para ser "intocables" en la ECS
CERRADOS DE MENTA	RACIONALIZACIÓN	Cree Ud. Que el grupo que tiene poder en la ECS se maneja y desempeña con racionalidad?
	VISIÓN ESTEREOTIPADA DEL OPONENTE	Cree Ud. Que los individuos que no pertenecen al grupo que tiene autoridad en la ECS son vistos com su"oposición"?
PRESIÓN A LA UNIFORMIDAD	CONFORMIDAD/AUTOCENSURA	Cree Ud. Que los individuos que constituyen la ESC son conformistas ante el poder y autoridad del gru autocensurándose para lograrlo?
	ILUSIÓN DE UNANIMIDAD	Cree Ud. Que el grupo de autoridad en la ESC tiene opiniones unánimes?
	GUARDIANES DE MENTE	Cree Ud. Que algún (s) individuo(s) que componen la grupo ECS opera como guardián de sus decision

3)Por último, la autora tuvo limitaciones de tiempo en primer lugar, puesto que el trabajo especial que se presenta fue desarrollado durante el tiempo de dedicación a las funciones como Coordinador de Relaciones Industriales y las cargas docentes y responsabilidades regulares propias del cargo que ocupaba para aquel momento. En segundo lugar, limitaciones físicas y económicas que no se mencionarán en este trabajo pero que podrían ser presentadas a solicitud de quien las requiera.

Para cerrar, me gustaría sugerir la lectura del Doctor Eduardo Punset en un artículo titulado: ¿Quién elije al jefe? Publicado el 29 Septiembre 2008, en la revista Redes para la Ciencia y encontrarán en el anexo A.

I.MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO CONDUCTUAL EN ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

A. U.C.A.B., Una organización burocrática que se plantea la renovación.

A finales de la década de los 90, las organizaciones a nivel mundial se comienzan a preocupar seriamente por la dificultad en muchos casos e imposibilidad en otros, de hacer cambios internos que se adaptaran a la globalización e impacto de la velocidad de la tecnología y necesidades de sus clientes. A nivel mundial, enormes corporaciones perdían no solo poder económico, sino además el impacto catastrófico en sus resultados; y los cambios necesarios para su recuperación estaban claros para su alta gerencia, pero se estrellaban una y otra vez con una realidad interna que impedía su implementación de forma inexplicable. Para ejemplificar y plantear las raíces de esta situación citaré a continuación un magnífico trabajo de Cristopher A. Barlett, (Barlett, 1997), llamado "Reconstruyendo el Contexto Conductual". Específicamente dentro del subtítulo: Patologías del contexto heredado. Barlett explica que durante muchos años la empresa Westtinghouse había sido el ejemplo clásico de una organización con la característica cultural de trabajadores atrapados en un contexto conductual opresivo del cual sentían que, con certeza, no podían escapar. Durante la década anterior (alrededor de los 80), las máximas autoridades ejecutivas de la empresa declararon por anticipado, el éxito de una renovación organizacional que implementarían a través de su estrategia magistral decidida para tal fin. Lo importante para destacar es que la misma declaración se hizo en al menos tres oportunidades anteriores, durante un corto período de tiempo; siendo que una y otra vez se tropezaron con la imposibilidad de implementar los cambios y, de nuevo, el diseño de una nueva

estrategia para la publicitada renovación.

El primer gran anuncio de éxito se conoció de declaraciones del CEO R. Kirby quien, después de una prolongada reestructuración masiva, en 1981, declara el final de los tiempos de sorpresas desagradables por parte de la empresa, tanto para sus accionistas como para sus trabajadores.

Sin embargo, en 1983 y luego de resultados financieros que marcaban un franco deterioro de la empresa, llegó la estrategia de cambio y proceso de racionalización basado en iniciativas del estilo japonés, que por aquel entonces marcaba -de acuerdo a todos los analistas-, la diferencia en el éxito organizacional con la mejora continua de los procesos y la productividad. Esta nueva estrategia no elevó los resultados de la empresa a los niveles de antaño, pero la mantuvo en el mercado, cediéndole el primer puesto en su mercado a su principal competidor General Electric, con resultados muy lejos de alcanzar.

Pero entonces en 1988 llega un nuevo CEO J. Marous, lanzando el anuncio de nuevos cambios radicales para elevar a Westtinghouse al primer lugar en la competencia. Cumpliendo a medias sus metas, en 1991 fue sustituido por un nuevo CEO P. Lego y para el año siguiente ya la empresa afrontaba pérdidas descomunales, cediéndole el puesto al año siguiente a un nuevo jefe de estrategia.

Pero éste es solo un ejemplo del innumerable listado de organizaciones a nivel internacional, que enfrentan con mas o menos impacto el fracaso de una sucesión de fórmulas y estrategias de cambio, que con la mejor intención y en algunos casos con un considerable costo financiero, y se ven incapaces de comprender por qué no funcionan los cambios racionales, tan bien planeados por innumerables también,

expertos en el área.

Bartlett llama a este fenómeno "esclerosis organizacional" y asegura que las raíces del mismo, están en el comportamiento asumido por organizaciones e instituciones después de la segunda guerra mundial que impulsó un largo período en el cual las oportunidades no tenían límites y los sueños de mercado y servicio mas "audaces" consiguieron por varias décadas marcar los éxitos de algunas empresas. Esto es cierto, pero, por qué algunas sobreviven y otras no?.

Las organizaciones e instituciones durante la segunda mitad del siglo pasado, implementaron estrategias de diversificación agresivas impulsadas y apoyadas en crecientes estructuras organizacionales y, dentro de esas estructuras, múltiples divisiones y/o sub sistemas. Esta fue una estrategia que respondía a aquellas necesidades y circunstancias; por ende, tal vez fue exitosa en aquellas décadas, acompañada del diseño racional de las mismas y la jerarquización de los puestos de trabajo, se disminuían los riesgos y se incrementaba la productividad masiva que respondía a las demandas de productos y servicios, en términos de cantidad, de aquellas décadas.

Como muy bien lo describía Max Weber en su obra "Economía y Sociedad" (Weber, 1968), desarrollar la diversificación del trabajo, basando el poder individual en la especialización de funciones y tareas específicas, garantizaba el servicio, con la racional ubicación jerárquica y la normativa clara y contundente, los resultados de la organización eran notablemente superiores a los vividos en la primera mitad del siglo XX.

Sin embargo, mas allá de una estrategia exitosa que respondió a un momento

histórico determinado, la misma se convirtió en políticas y comportamientos organizacionales e individuales internalizadas en las instituciones que, adicionalmente, reconocían y recompensaban no solo su cumplimiento sino además, el valor de pertenencia al grupo con estas directrices. De tal manera que esas divisiones, sub sistemas ó sucursales departamentales según el caso, tendieron a refinar la estrategia, convertir sus posiciones grupales e individuales en territorios de especialización a defender. En consecuencia, se alimentó vorazmente la competencia en términos de territorio, puesto y antigüedad.

Nos dice Bartlet, que muchas organizaciones se encuentran atrapadas en una espiral en la cual aquello que fuera una estrategia exitosa, se transformó en una filosofía de gestión, observándose gradualmente que la misma organización desarrolló un contexto que, a pesar de ser superficialmente benigno, tiene un efecto corrosivo en el comportamiento de sus miembros. Si y solo si, la organización es capaz de reconocer ese contexto conductual heredado y entendiendo claramente cómo afecta las acciones y percepciones de la gerencia (de todos los niveles), podrá revitalizarse una organización de manera tal, que se puedan reemplazar sus efectos mas perniciosos por competencias distintas, que guíen la institución a un cambio mas genuino y perdurable.

Señala entonces el autor, cuáles son las conductas organizacionales tradicionales que resultan dañinas para el cambio y la renovación y las conductas organizacionales por las cuales deben ser sustituidas para promover los cambios:

1. **Sumisión vs. Disciplina Sumisión**: lo que representaba una necesidad urgente de disponer de una amplia diversidad de trabajadores, cumpliendo con políticas comunes y prácticas homogéneas, con el fin de prevenir fuerzas

centrífugas que los dispersara operativamente. Es obvia su similitud con el modelo militar clásico, con líneas de autoridad que dominaban las relaciones y comunicaciones formales y aseguran que se siguieran las directrices del líder (entendido como la máxima autoridad de la organización y/o institución). Por tanto en las organizaciones tradicionales, la sumisión a la autoridad y a las normas que la soportan, son requerimientos necesarios para lograr una cohesión general en el sistema. Sin embargo, esta norma contextual de conducta, mientras parece asegurar la unidad de acción, desarrolla al mismo tiempo procedimientos inflexibles e intolerancias autoritarias ante el disentimiento que dificultan e incluso imposibilitan la oportunidad de hacer debates significativos sobre directrices gerenciales, quedando la alta gerencia totalmente aislada de las operaciones del día a día. Bartlett propone sustituir esta conducta por la **Disciplina**. En contexto gerencial moldeado por la disciplina, se basa en los medios y capacidad para influenciar la conducta individual. Aún mas, la autodisciplina está integrada al flujo de actividades cotidianas de la organización y se observa en la vida diaria de una institución: los individuos además de seguir directrices y seguir políticas, tienen conciencia de servicio a sus clientes externos e internos, propone y promueve reuniones a tiempo, con prevención de casos, consultas, cambios; incluso suelen abstenerse de comentarios insanos en los pasillos porque las decisiones se toman en salones de reuniones con la participación y valoración de sus opiniones; en consecuencia, y tal vez lo mas importante: asume compromisos.

2. **Control vs. Apoyo:** **Control**: esta característica permitía a las organizaciones expandir rápida y eficientemente sus operaciones, está profundamente enraizada en organizaciones tradicionales con estructura diversificada, divisional o con muchos sub sistemas, basadas en las relaciones

jerárquicas ya mencionadas. La delegación vertical descendente, solo sucederá si cada nivel puede mantener mecanismos de control claramente diseñados para asegurar el cumplimiento de las directrices y cumplimiento de normativa aguas abajo. Estos sistemas de control muestran su eficiencia en la distribución de fondos, recursos y en la gestión de procesos.

Sin embargo, eventualmente contribuyen al franco deterioro de las relaciones interpersonales e interdependencias, degenerando frecuentemente en una suerte de contralores internos basados en el cumplimiento que otorga poder a aquel individuo o grupo que dispone de la información de los resultados controlados, sin permear ni compartir dicho poder a los responsables de las operaciones directamente; incentivando de esta manera resultados a corto plazo y distorsionando la visión de objetivos de mayor impacto holístico de la organización.

Bartlett propone sustituir esta conducta por el **Apoyo**. En organizaciones que han institucionalizado exitosamente procesos de renovación, los directores, gerentes o líderes se han desprendido de la premisa que la delegación es control y ven claramente una relación con resultados mucho mas exitosos, la delegación enmarcada en la enseñanza, ayuda y guía de los individuos y diferentes equipos de trabajo. Esta característica de apoyo se extiende además, mucho mas allá de las relaciones verticales y abarca también –de hecho como fundamento-, en las relaciones horizontales entre individuos o subsistemas pares, llegando a estar caracterizadas por la colaboración y la cooperación antes que por la competencia entre ellos. En un contexto conductual de apoyo, éste se convierte en la línea central del comportamiento gerencial cotidiano, esto consolida el conocimiento organizacional y no territorial y, sin duda, afianza el compromiso grupal clave para

que cualquier nuevo proyecto tenga una implementación exitosa.

3. **Contrato vs. Confianza :** Contrato: esta característica del modelo organizacional tradicional y que, en algunos contextos es de obligatorio cumplimiento como legislación laboral territorial, también representa una fuente de influencia sobre los comportamientos individuales. Inicialmente un contrato (verbal o escrito), sirve para definir las expectativas y darle a la relación laboral claridad y estabilidad; también constituye una forma de despersonalización del aporte individual y de la relación institución-trabajador. En la medida en que dicho contrato sea además deficiente en su diseño, en lugar de aportar claridad, ocasionará a corto y mediano plazo la percepción de engaño al trabajador. Considerando que partimos de un diseño de organización tradicional que no implementa políticas de reconocimiento y recompensa asociados a aquellos desempeños individuales y grupales que destaquen por innovación o rendimiento superior al promedio, un contrato puede ser una franca camisa de fuerza para las metas de renovación o cambio en la organización.

Bartlett propone sustituir esta conducta por la **Confianza**. En organizaciones diseñadas para fortalecer e impulsar renovaciones, las relaciones entre la organización y el trabajador adicionan como elemento fundamental las relaciones emocionales entre ellos. Y debemos comprender bien, que se trata de organizaciones que evitan el desarrollo de relaciones impersonales y distantes y promueven sus metas, mediante la confianza en su contexto gerencial, donde los procesos de renovación y cambio son transparentes y abiertos, dándole a sus trabajadores participación y equidad. Aunque la distribución de las compensaciones entre los trabajadores es siempre un problema serio en todas las organizaciones,

sobre todo en Instituciones que juegan su rol en un contexto externo muy impactante y poco manejable; la definición clara de las metas a cumplir en corto plazo tanto individual como grupalmente, deben derivar en un compensación que varíe de acuerdo a resultados y que recompense o reconozca a aquellos grupos e individuos que superen esas metas en beneficio de los objetivos de la organización como un todo. La confianza entonces se desarrollará en dos direcciones: por un lado, confianza en el apoyo de la organización orientada a la excelencia y, por otro lado, la confianza que se debe desarrollar necesariamente entre los individuos de un equipo de trabajo para lograr las metas comunes, porque indudablemente las mismas serán reconocidas y recompensadas.

4. **Restricción vs. Flexibilidad:** Restricción: esta característica del contexto conductual en organizaciones de diseño tradicional tiene su origen en la expansión y diversificación de las instituciones. Ocurre cuando la alta gerencia encontró cada vez mas importante dictar claramente los límites en los cuales pudiesen operar delegando responsabilidades, lo cual resultaba muy útil para evitar la dispersión de recursos y ocasionar una situación que a esa gerencia le resultara inmanejable. Esta estrategia resulta en una suerte de definición de cargos y ocupantes perfectamente delimitados y especializados, convirtiendo territorios, confinamientos y fronteras en las grandes barreras infranqueables para una renovación o cambio. En otras palabras, esos mismos individuos que la organización promueve para especializarse en un área determinada y limitada en recursos no solo financieros, sino también en capacitación para el aprendizaje continuo; será el mismo trabajador, gerente o incluso alto directivo que defenderá su territorio con un comportamiento trival, difícilmente cambiante porque para él representa el riesgo de perder para lo único que la organización lo preparó y además, por lo que es

reconocido por el grupo. En consecuencia, dicha estrategia se convierte en una restricción no solo para lo que los trabajadores puedan actuar, sino incluso también para cómo pudieran pensar. Bartlett propone sustituir esta conducta por la **Flexibilidad**. En organizaciones diseñadas para renovarse, la alta gerencia trabaja muy duro para remplazar ambientes internos que restrinjan actividades y perspectivas diferentes, para inducir a sus trabajadores a lograr mas, en lugar de menos o lo justo. De esta forma, los trabajadores estarán motivados a verse a sí mismos y a la organización en términos de sus posibilidades futuras y no con base en sus restricciones pasadas o presentes. En un ambiente flexible, los líderes máximos de la organización tienen la disposición a asumir compromisos significativos en procura de recursos y desarrollo de habilidades y competencias con compensaciones comprometidas.

Es fundamental entender que la sustitución del contexto conductual debe darse con las cuatro características conductuales: flexibilidad, disciplina, apoyo y confianza; en ese contexto las organizaciones que se renuevan, promueven la autorenovación, que surgirá con las iniciativas de mejora o cambios de acuerdo a los objetivos institucionales, en una dinámica que será exitosa a mediano y largo plazo, aún con cambios externos no predecibles. Este cambio fundamental en la filosofía gerencial supone, en vez de gestionar a través de las abstracciones de planes y controles, a operar asumiendo que su labor clave es crear un ambiente de trabajo que estimule el valor del talento humano de la institución para que esté mas motivado, sea mas creativo e innovador y mantenga internalizado el compromiso con la organización y con su equipo de trabajo.

En resumen, el presente análisis de la Universidad Católica Andrés Bello como

organización burocrática, hace una exploración por los lineamientos teóricos experienciales en el manejo de renovación y/o cambio en instituciones, basando el mismo en las características presentes de la cultura organizacional y las oportunidades de cambio del contexto conductual de aquellos comportamientos que imposibilitan el cambio.

A continuación se puede visualizar el esquema de análisis sobre la base del cual se analizará la organización y las variables que lo componen:

CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

Cristopher A. Barlett (1997)

PATOLOGIAS	*EFECTOS*	*SUSTITUTAS*	*RESULTADOS*
SUMISIÓN	➢Procedimientos Inflexibles ➢Intolerancia autoritaria	DISCIPLINA	➢Medios y capacidad de influenciar a otros ➢Competencia Social ➢Compromiso
CONTROL	➢Deterioro de relaciones interpersonales ➢Dependencia	APOYO	➢Enseñar, apoyar, ser guía ➢Colaboración ➢Cooperación
CONTRATO	➢'Camisa de Fuerza'	CONFIANZA	➢Participación ➢Equidad
RESTRICCIÓN	➢Territorialidad de operaciones	FLEXIBILIDAD	➢Movilidad Interna ➢Resolución eficaz de imprevistos ➢Alto desempeño multidisciplinar

B. Escuela de Ciencias Sociales, una organización burocrática que requiere una renovación del pensamiento grupal

Dada la complejidad de este grupo social (Escuela de Ciencias Sociales), y su contexto conductual histórico; a esta autora le resulta imprescindible poner un segundo foco de atención en el presente análisis: el pensamiento grupal.

Para ello, haré una breve reseña de la investigación del Psicólogo Social Irving Janis (Janis, 1982), y citado por David Myers (Myers, 2004). Es de conocimiento común y cotidiano, aún mas en estos tiempos, que sepamos de grandes organizaciones, sistemas financieros, gobiernos e innumerables instituciones que se derrumban o sufren una catástrofe financiera, después de tomado decisiones en Comités bien configurados teóricamente y con alta cualificación cognitiva y gerencial, que derivan en decisiones mal concebidas; que una vez vistos los resultados y observados sus orígenes, provocan comentarios en el público general tales como: al final son seres humanos, todos cometemos errores, etc. La psicología moderna nos otorga explicaciones individuales para explicar las distorsiones de pensamiento individual y los errores que ocasionan estados temporales de excesiva alegría, miedo o rabia que posiblemente reducen la eficiencia mental de una persona. Así mismo, señalan como distorsionadores del pensamiento individual, posiciones muy arraigadas y firmes en cuanto a sus prejuicios sociales y, finalmente, las dificultades individuales de procesar información que implican que la persona no visualice todas las posibles consecuencias de una decisión que aparentemente resulta simple.

Patologías del pensamiento grupal y sus víctimas:

1. Síntomas del pensamiento grupal que llevan a sus miembros a sobrestimar el poder y verdad de su grupo:

    i. Una ilusión de invulnerabilidad

    ii. Creencia incuestionada en la moralidad del grupo

2. Los miembros del grupo son "cerrados de mente" como los define Myers:

    i. Racionalización

    ii. Visión estereotipada del oponente

3. El grupo experimenta la presión hacia la uniformidad en estos sentidos:

    i. Presión hacia la conformidad: Autocensura

    ii. Ilusión de unanimidad

    iii. Guardianes de la mente

A continuación se puede visualizar el esquema de análisis sobre la base del cual se analizará la organización y las variables que lo componen:

Es así como, la manera de compensar estas limitaciones individuales, consiste en la mayoría de las organizaciones en delegar decisiones a grupos organizados dentro de los subsistemas, la responsabilidad de la toma de decisiones mas importantes. Janis (Myers, 2004) nos aclara con sus investigaciones, que los grupos también tienen sus limitaciones y trastornos grupales, que deben ser considerados y vigilados cuando se dan ciertas asignaciones y responsabilidades, que pueden convertir a otros miembros de la organización en víctimas del pensamiento grupal. Revisaremos estas patologías grupales dentro del sub sistema organizacional Escuela de Ciencias Sociales. Para ello haré una breve reseña de los resultados de la investigación del Psicólogo Social Irving Janis (Janis, 1982). Si ¿ocurren fenómenos psicosociales en grupos sofisticados como los consejos de administración de una gran corporación o en un gabinete de gobierno?, ¿es posible que tenga lugar la auto justificación y el sesgo a favor de la autoestima?, ¿un cohesivo "nosotros sentimos" que provoque la conformidad y el rechazo de la disensión?, ¿un compromiso público que produzca resistencia al cambio?; entonces, se preguntó Janis si estos fenómenos podrían ayudar a explicar casos de buenas y malas decisiones de grupos, realizadas por algunos presidentes de los Estados Unidos del siglo XX y sus consejeros. Para descubrirlo, analizó los procesos de toma de decisiones que condujeron a errores importantes, tales como: Pearl Harbor, la invasión de Bahía de Cochinos, la Guerra de Vietnam. Partiendo de los registros históricos y de la memoria de los participantes y observadores, Janis identificó ocho síntomas del pensamiento grupal, los cuales representan una forma colectiva de reducir la disonancia que surge cuando los miembros de un grupo, intentan mantener su sentimiento positivo de grupo, mientras se enfrentan a aquello que perciben como amenaza. Y los describe de la siguiente manera:

VÍCTIMAS DEL PENSAMIENTO GRUPAL
PATOLOGÍAS
Irving Janis*(1982)*

SOBRE ESTIMAR PODER INDIVIDUAL Y GRUPAL	➢ILUSIÓN DE INVULNERABILIDAD ➢CREENCIA EN LA MORALIDAD DEL GRUPO
CERRADOS DE MENTE	➢RACIONALIZACIÓN ➢VISIÓN ESTEREOTIPADA DEL OPONENTE
PRESIÓN A LA UNIFORMIDAD	➢CONFORMIDAD-AUTOCENSURA ➢ILUSIÓN DE UNANIMIDAD ➢GUARDIANES DE MENTE

II. EXPLORACIÓN ANALÍTICA:

A. Del contexto conductual de la U.C.A.B. como organización burocrática.

El presente análisis se centra en una organización académica privada, con características básicas comunes a todo ente educativo tales como: presupuesto restringido tanto por vía de apoyo gubernamental, como por vía de ingresos directos mermados en los últimos años la cantidad de ingresos (estudiantes), y mantenimiento de los mismos; como restricciones de aportes altruistas privados que, en etapas de crisis económica, por supuesto disminuyen notoriamente. Otra característica común con entes académicos similares es una amplísima normativa legal e interna, que regula gran parte de los procesos externos e internos. Líderes o autoridades cuya identificación es directa con el cargo que ocupan y son elegidos de acuerdo a una estricta y rígida pirámide jerárquica, típica de organizaciones consideradas como racionales. Esta misma característica conlleva a que no existan planes de carrera o rutas profesionales definidas por indicadores mediables tales como: objetivos, experticia técnica y/o gerencial, que oriente dichos nombramientos, con el apoyo de la capacitación, adiestramiento y desarrollo que caracteriza otro tipo de organizaciones. A pesar de que es imposible de verificar con datos oficiales; empíricamente, parecen aplicarse criterios de antigüedad en la organización, nivel de formación académica, aclarando que no necesariamente asociada esta academia a las bases funcionales del cargo a ocupar (***Contrato***). Y finalmente, se percibe el peso tácito de las relaciones interpersonales y socioculturales; que suelen caracterizar organizaciones con un elevado promedio de antigüedad de sus trabajadores.

Como ya se mencionó estos criterios no pueden ser confirmados puesto que es imposible obtener datos de la organización; sin embargo, sí se pueden suponer dada la observación y percepción del grupo en entrevistas anónimas e informales que se pudieron realizar. (***Control***).

Por otro lado, la organización también destaca con características que la distinguen y diferencia de otras entidades académicas de similares objetivos: posee autonomía funcional, lo cual le otorga el privilegio de estar en capacidad de tomar decisiones distintas a las que tomen el resto de entes académicos universitarios nacionales, ésto sucede tanto en términos académicos en tanto malla curricular, perfiles de egresados, modalidades de programación y selección del cuerpo de docentes. Esta características permiten presumir de contar en su plantilla con un educador universitario de alto desempeño público y privado y de la alta calidad de los profesionales egresados, manejando de esta forma una imagen externa en el marco de la excelencia universitaria de sus egresados y siendo percibida por su entorno como una organización estable, técnica, seria y reconocida en el ámbito nacional e internacional. Al tiempo, esta imagen pública ha estado muy influenciada por su involucramiento e intervención social en las comunidades de vecinos que la rodean geográficamente, creando y posibilitando servicios asistenciales tanto en materia de salud, como de educación no universitaria. Lo cual ha permitido, por un lado, mejor desarrollo en las comunidades de menores recursos socioeconómicos que le circundan. Y, por otro lado, ha fortalecido la imagen de institución comprometida con los principios y valores jesuitas que representan la base ideológica de su razón de ser, en otras palabras de su visión y misión como organización.

Así mismo, en los últimos años, ha tenido un notorio rol en la realidad social y política del país. Destacándose en este sentido por los eventos organizados dentro del campus, la oportunidad y pertinencia de los temas de los cuales se trata en ellos; así como de la participación en diversos medios de comunicación en la opinión pública tanto de sus docentes, como destacados estudiantes y egresados. De tal manera que, la imagen pública de la organización ha sido reforzada y renovada con un exitoso esfuerzo que le ha valido el reconocimiento público general.

Una vez entendido el contorno de la imagen general y pública de la organización, es menester hacer un esfuerzo por perfilar la imagen interna de la Institución. Observada en tanto su diseño organizacional, da cuenta de cómo el mismo se describe por la percepción de quienes hacen vida académica dentro de ella; en otras palabras de sus trabajadores académicos y administrativos.

De esta forma, podemos enmarcar la organización como una "estructura social formal, racionalmente organizada, supone patrones de actividad claramente definidos, en los cuales cada serie de acciones, idealmente, está relacionada funcionalmente, con los propósitos de la organización." (Merton, 1984)

Las siguientes características se observan claramente en esta organización y están asociadas a una estructura tal como se ha definido:

a. Cada sub-sistema dentro de la organización -sea administrativo, académico o ambos-, tiene una función racionalmente concebida; diseñada idealmente para responder a similares características estructurales y alineados con los objetivos de la organización; y solo diferenciado por el contenido técnico/académico que lo involucra.(***Sumisión***)

b. Cada sub-sistema y función posee una normativa y regulación en un marco legal general y, adicionalmente, en el marco de un conjunto extenso de normativas y reglamentaciones internas establecidas, que pretende parametrizar las funciones, actividades y comportamientos de la población universitaria y. al tiempo, define las situaciones que serán definidas y categorizadas dentro de la mencionada normativa (***Control***). Es importante afinar este punto aclarando que, en un contexto general de país tenemos normativa que impacta en el ámbito organizacional. Luego, la universidad como organización tiene normativa general de obligatorio cumplimiento para todos los miembros y, adicionalmente, existe una normativa específica por sub-sistema que también es de obligatorio cumplimiento. Esto supone que, a pesar de objetivos generales comunes; los subsistemas pueden tener y de hecho así es, formas de operatividad diferentes.

c. En cuanto a los trabajadores, su experticia y funciones, es imperativo hacer una clara diferenciación, puesto que sus diferencias darán cuenta posteriormente de las dificultades y ventajas para completar los objetivos organizacionales, a saber (***Restricción***):

i. **Docentes:** son trabajadores cuyo objetivo fundamental es impartir conocimiento a los estudiantes, bajo los parámetros de excelencia establecidos por la Institución y cumpliendo directrices logísticas y administrativas también definidas por la Institución.

Siendo el descrito el objetivo fundamental de este grupo, la Institución valora y mantiene estrategias administrativas de incentivos que promueven las credenciales académicas, know how teórico y técnico, experiencia docente y en su ámbito de conocimiento. De hecho, es de acuerdo con esa base de evaluación que la organización enmarca todos los procesos asociados a la administración de este recurso humano: ingresos, clasificaciones y reclasificaciones, ascensos, pagos de salario, etc.(***Restricción***). También sobre esta base está diseñada una profunda característica de la cultura organizacional; que convierte la competencia entre trabajadores en una competencia por probar la posesión del conocimiento, materializado en títulos académicos, publicaciones nacionales e internacionales, investigaciones, etc. (***Contrato y Restricción***), mas allá que el cumplimiento de objetivos específicos asociados a metas de excelencia y desarrollo de la enseñanza. Mas adelante volveremos a este punto para asociarlo a los objetivos de la organización.

ii. **Administrativos:** son trabajadores cuyo objetivo fundamental es cumplir y hacer cumplir toda la normativa externa e interna ya mencionada, asegurando que los procesos administrativos y logísticos respondan al correcto aseguramiento de las reglas establecidas. A diferencia del grupo anterior, a pesar de que es necesario que cumplan ciertos parámetros y/o requisitos relacionados con experticia técnica, éste no es el parámetro que define el desarrollo de su desempeño dentro de la organización. Es así como, son evaluados, compensados y clasificados de acuerdo a evaluación de funciones y su impacto jerárquico dentro de la organización, observado como organización racional que describimos en evaluación de su supervisor inmediato. (***Sumisión***).

iii. **Docentes con cargos administrativos:** éstos son trabajadores que siendo docentes con todas las características y perfil descrito mas arriba, tienen además una responsabilidad administrativa; que además, en la mayoría de los casos se ejerce en una función jerárquicamente de media y alta gerencia y, adicionalmente, en la mayoría de los casos son los individuos que, observando la pirámide organizacional son los mas cercanos al cliente; en otras palabras, los mas directamente asociados al estudiante universitario.

Este último grupo es ciertamente el que mas destaca como hallazgo empírico y a continuación describo las características que para esta autora, lo definen como tal:

a) De los 3 descritos, éste es el único que no posee definición administrativa, ni perfil de cargo; de hecho, administrativa y legalmente no existe esta función, ni los cargos respectivos y, en consecuencia, no hay parámetros ni normativas válidas para los mismos. (***Contrato***)

b) Son evaluados formal e informalmente como el primer grupo descrito de docentes; por lo tanto, no tiene valor administrativo alguno su función gerencial, ni su relación e impacto en objetivos organizacionales.

c) A pesar de no estar definidos ni sus perfiles, ni sus cargos, ni sus funciones; la normativa interna de la organización le asigna responsabilidades y reglas claras que cumplir (***Control y Sumisión***)

d) Al no estar definida por la organización su función administrativa los trabajadores que conforman este grupo (***Restricción***):

i. No tienen objetivos corporativos ni funcionales definidos

ii. No tienen evaluación de conocimiento ni competencias para lograr ejercer la función

iii. No tienen clasificación del cargo, ni peso ponderado de su impacto en los resultados de la organización y, su compensación salarial, es similar e incluso inferior a la del grupo de Docentes, puesto que son los parámetros de aquellos los únicos considerados para éstos.

iv. No existe competencia entre ellos asociada a la función administrativa, puesto que objetivos, resultados y desempeño no son ni fijados ni evaluados formalmente y, por tanto, tampoco reconocidos ni legitimados con el grupo.

Es muy importante resaltar que la información y clasificación de estos tres grupos es producto de la investigación empírica y entrevistas personales de la autora – como ya se explicó en el aparte de Objetivos del trabajo y sus limitaciones; puesto que no hay posibilidad alguna de tener acceso a la información formal del área de Recursos Humanos de la organización (***Control, Sumisión y Restricción***). De igual forma, destaca que la organización no cuenta con un Plan de Inducción a los cargos (aplica para todos los grupos descritos); debido a esto, el costo económico para la Institución y emocional para el trabajador del aprendizaje inicial en cualquier función es muy alto, difícil de estimar por cuanto dependería de las funciones y objetivos de las cargos asociados al conocimiento y experiencia de cada trabajador. Si a todos estos parámetros descritos agregamos que el promedio de antigüedad de los trabajadores oscila alrededor de 10 años en promedio, estamos definiendo individuos que han estado entrenándose por experiencia vivida y modelaje situacional, para un conjunto de actividades y tareas poco definidas; y, por tanto, se podría inferir su incapacidad para comprender la Institución holísticamente, con una visión amplia que involucre procesos complejos interconectados y orientado a objetivos estratégicos diseñados sobre la base de objetivos funcionales de los subsistemas que la componen. En otras palabras, se genera una incapacidad entrenada (Weber, 1968), aquellas tareas circunscritas a su territorio ocupacional, que aprenden por imitación las cumplen en exclusiva como único objetivo laboral, manifestándose en un rechazo a cualquier cambio y una seria dificultad para comprender el impacto de actuales y nuevas funciones en los resultados de la organización como un todo. (***Restricción***)

Adicionalmente, estos trabajadores, se sienten permanentemente "amenazados" por el entorno organizacional y por sus compañeros de trabajo, porque "cualquiera" puede cambiar o aceptar cambios que lo lleven a perder su status dentro de la Institución, e incluso su trabajo –aunque ésto no suponga pérdida del empleo sino traslado, es percibido igualmente como un pérdida-; lo cual se describe como psicosis ocupacional. (Weber, 1968)

De igual forma, es importante destacar los dos principales valores, reforzados y recompensados por la organización y que sin duda, han marcado la línea definitoria de decisiones y cambios, a saber: en primer lugar la devoción por la formación académica y titulación y, en segundo lugar, la jerarquía de la autoridad piramidal definida tanto en cargos formales, como en grupos de autoridad electas internamente, que también están diseñadas en forma jerárquica, de tal manera que sustentan la autoridad de los cargos.

Siendo esto así, es relativamente fácil identificar aquellas "personalidades", que por tener internalizados y aprendidos uno o los dos valores mencionados o, haberlos tenido en algún período de tiempo -no podemos olvidar el peso de la antigüedad en la organización-, se convierten en figuras de relevancia suprema, tanto por la vía formal de la organización, como por vía de la estructura informal, por la legitimidad que le otorga el grupo (***Sumisión y Control***).

En innumerables ocasiones y en diferentes ámbitos de subsistemas, la autora puede dar cuenta de quienes son identificados por todos como los "consultores sagrados", como lo definió uno de los entrevistados.

Describo a continuación, las características que el grupo les asigna a estos "consultores sagrados" (***Sumisión y Control***): en primer lugar, cualquier decisión que tome la alta gerencia –en el caso de esta organización definida por el Rector y Vicerectores-, sin ninguna duda desde la percepción de los trabajadores es consultada previamente con los "consultores sagrados". Con lo cual, éstos siempre poseerán información previa y privilegiada, en consecuencia son reconocidos como individuos con el poder real; es decir, legítimo.

Sucede en consecuencia que, el grupo general se percibe a sí mismo de hecho, distinto y por debajo en la pirámide real de los "consejeros sagrados" (***Sobreestima del poder individual y grupal***). Esta característica ha definido a lo largo de la vida organizacional, alianzas estratégicas con alguno (s) de ellos, para lograr un objetivo por parte de un integrante del equipo. Siendo estos objetivos de naturaleza diversa dentro de la organización: diferentes cargos, diferentes sub sistemas de desempeño, ayudas especiales, etc.(***Guardianes de mente***).

Dadas las condiciones generales de la organización ya descritas, plantear un cambio en toda la Institución por cualquier vía, que suponga o haga suponer; es decir, que sea percibido tanto por el grupo general como por los "consultores sagrados" como una posible pérdida de ese poder real y/o alianzas estratégicas que supusieron tiempo y esfuerzo personal en lograr, dejar establecido y mantener a lo largo de los años; supondrá una batalla feroz para evitar el cambio; dejando claro que no por feroz deja de ser muy interesante, retadora y por demás posible de lograr, pero solo si se comprende esta percepción y comportamiento individual y grupal y se actúa en consecuencia para alcanzar las metas organizacionales.

Es por ello, que la implementación de cambios generales en la organización, lucen con las siguientes características:

a) avances desiguales en los diferentes sub sistemas;

b) velocidades de implantación y coordinación asimétricas y poco consistentes. Esto sorprende y crea múltiples tensiones en las autoridades jerárquicas puesto que, están seguros de que no se trata en absoluto de dificultades cognitivas ni administrativas (que también puede haberlas); puesto que ambos elementos como ya se explicó son los requisitos exigidos por la organización para ingresar y mantenerse en ella (***Ilusión de invulnerabilidad e Ilusión de unanimidad***).

Con el fin de apoyar el análisis, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas no estructuradas que se efectuaron, tomando en cuenta las limitaciones ya explicadas:

PREGUNTA GUÍA EN ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN	DOCENTES TMPO CONVENCIONAL(muestra= 10)		DOCENTES TMPO. COMPLETO C/RESP.ADMNT. (muestra= 10)		PERSONAL ADMINISTRATIVO (muestra= 10)	
	%rpsta afirmativa	No.indivd.	rpsta afirmativ	No.indivd.	rpsta afirmativ	No.indivd.
Los procedimientos burocráticos de la UCAB le parecen rígidos e inflexibles?	60,00	6	90,00	9	90,00	9
Cree usted que ante la orden o decisión directa de una autoridad ud pueda hacerla cambiar?	60,00	6	30,00	3	20,00	2
Cree Ud. Que las relaciones entre distintas instancias de la ucab se han ido deteriorando?	40,00	4	70,00	7	80,00	8
Cree Ud. Que todas las decisiones en la UCAB dependen siempre de la autoridad correspondiente?	80,00	8	50,00	5	90,00	9
Cree Ud. Que su contrato de trabajo facilita su desarrollo y potencialidad profesional?	40,00	4	30,00	3	40,00	4
Cree Ud. Que puede influir y/o apoyar en unidades de trabajo distinta a la que está asignado?	90,00	9	20,00	2	30,00	3

B. DEL PENSAMIENTO GRUPAL Y SUS VÍCTIMAS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES COMO ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

La Escuela de Ciencias Sociales como sub sistema de la organización no escapa, por supuesto, de los valores que caracterizan el diseño organizacional tradicional de la misma. Para efectos de esta parte de la exploración analítica, llamaré organización a la Escuela como sub sistema de la UCAB, y sus grupos internos como unidades de trabajo.

Las organizaciones, sus sub sistemas y sus líderes, gerentes o directores siguen teniendo dificultades cognitivas y emocionales, para discernir entre poner el foco en lo operativo o lo estratégico. El "conocimiento del negocio", traducido para efectos del análisis del subsistema- Escuela como "conocimiento de la Escuela de Ciencias Sociales", se ha percibido históricamente como la forma "cómo opera" la misma; es decir, de cómo funciona operativamente. De tal manera que, no existiendo los cargos de coordinación, ni una definición ni de sus funciones, objetivos ni metas; cuando un individuo entra en el grupo, el esfuerzo fundamental de aprendizaje del resto de los miembros va en dos direcciones: la primera en hacer comprender procedimientos, flujos de trabajo, origen y destino de los insumos y los productos. Y el segundo mensaje fundamental es transmitir la reconstrucción bajo la perspectiva de cada uno de los miembros del grupo de la Escuela de la historia de la misma, en términos de conductas individuales y grupales; transmitiendo inmediatamente el claro mensaje de quién o quiénes son los "consultores sagrados" territoriales y en consecuencia, la percepción de cada uno de quién o quiénes sustentan el poder "real".

Como consecuencia directa de esta "inducción", se valora como conducta organizacional aquel individuo que tenga mayor antigüedad en la organización –entendida como UCAB- por un lado; y por el otro, quien tenga mayor antigüedad en la Escuela. De tal forma que el nuevo miembro del grupo comprende bastante pronto, que el conocimiento por antigüedad es el más valorado tanto para la organización como por la Escuela. Esto conlleva a varias consecuencias:

a) Focaliza los núcleos de poder en quienes tengan mayor antigüedad en el status quo de la organización, siendo entonces que serán los mismos por lo explicado anteriormente, quienes también se comportarán de forma de mantener los territorios ganados y probablemente los menos dispuestos a afrontar cambios o renovaciones que perciban peligrosos para sus logros.

b) Si lo valorado es el conocimiento operacional histórico de la Escuela, aquello que signifique una evaluación estratégica del sistema (Escuela de Ciencias Sociales), estudio del entorno y proyección de elementos propios del análisis organizacional, será considerado en segundo plano y aún mas, en la mayoría de las oportunidades no será considerado en ningún momento puesto que no es comprendida su necesidad.

c) Estas consecuencias que se han convertido en rasgos del contexto conductual del subsistema-Escuela y no han sido críticas mientras el entorno de la organización; es decir la Universidad, está en equilibrio y le provee seguridad y protección; por cuanto las amenazas a su rentabilidad (en términos económicos y operativos), son mínimas y su mantenimiento altamente factible en el tiempo.

Sin embargo, en cuanto el entorno no está en equilibrio y se comienzan a hacer evaluaciones de rentabilidad y planteamientos de cambio, los integrantes del subsistema-Escuela y sus unidades de trabajo, se sienten sin herramientas y amenazados directamente.

Desde la perspectiva del sistema entendido como alta gerencia UCAB, los constantes conflictos y barreras a la renovación derivan en asesorías externas con "consultores sagrados" y/o, cambios en el nivel gerencial del subsistema- Escuela, asumiéndose los cambios en los nombres que ocupan los cargos como el "ungüento de la magdalena", como poción mágica que salvará la organización (Escuela de Ciencias Sociales).

Estas acciones se toman posiblemente sin considerar la consistencia teórica, en términos de teoría de la organización burocrática, que es justo el objetivo de este trabajo. En consecuencia, la nueva gerencia de la Escuela (históricamente hablando), no parte de las herramientas gerenciales apropiadas y mucho menos, de la imprescindible necesidad de activar e internalizar en cada uno de los individuos miembros del grupo, la sustitución de las conductas patológicas aprendidas y cambiarlas por aquellas que resulten en beneficio individual y grupal y; por tanto, asegurarán la sobrevivencia del sistema (Escuela e Institución en general).

Esto parece ser el común denominador histórico de los cambios habidos en la Dirección y Coordinaciones de la Escuela, siendo por ésto que, cada uno de los cambios en los ocupantes de las diferentes posiciones docentes-administrativas, resulta en una suerte de nuevo modelo de gestión pero con resultados similares a corto y mediano plazo (recordemos la historia de Westinghouse de Bartlet).

Los equipos gerenciales siguen careciendo del desarrollo de herramientas de conocimiento y análisis estratégico, dado que su arribo a las posiciones gerenciales sin desarrollo previo de conocimiento y competencias asociadas a dicha responsabilidad, ni el conocimiento analítico de la Escuela como sistema social organizativo, las características de las conductas individuales y grupales y las relaciones con su entorno.

Esa situación puede explicarse a la luz de varios datos difíciles de modificar por la Institución, tales como:

i. extrema premura por conseguir ocupantes,

ii. poco atractivo nivel compensatorio para quienes ingresan,

iii. ataduras históricas (también de carácter patológico para la Institución como sistema), etc.

Características patológicas del pensamiento grupal de la Escuela de Ciencias Sociales

Dada la complejidad de este grupo social (Escuela de Ciencias Sociales), y su contexto conductual histórico; a esta autora le resulta imprescindible poner un segundo foco de atención en el presente análisis: el pensamiento grupal.

Para ello se presenta el análisis asociado a los resultados de la investigación del Psicólogo Social Irving Janis (1982):

Síntomas del pensamiento grupal que llevan a sus miembros a ***sobrestimar el poder y verdad de su grupo***:

a. ***Una ilusión de invulnerabilidad***: todos los grupos que estudió Janis, desarrollan un optimismo excesivo o exagerado en sí mismos, provocando la imposibilidad o "ceguera" para captar lo avisos de peligro que el entorno les envía. Esta ilusión de invulnerabilidad, en primer lugar se manifiesta como parte de los rasgos culturales de la organización UCAB; de hecho, uno de los primeros valores que el grupo transmite a los nuevos miembros es la premisa que la organización no despide a ningún miembro "solo lo traslada"; incluso asignándole peso religioso a tal decisión: "es parte de la labor social de los jesuitas". Adicionalmente, dentro del subsistema – Escuela, también se ve reflejada esta ilusión de invulnerabilidad de forma individual y en formas subgrupales; en ambos casos, asociada con el poder entendido bajo los valores organizacionales ya mencionados al principio (antigüedad y alianzas con "consejeros sagrados").

b.Creencia incuestionada en la moralidad del grupo: los miembros de la Escuela de Ciencias Sociales asumen la moralidad inherente de su grupo e ignoran los aspectos éticos y morales diferentes. En otras palabras, una vez que el grupo – o sub-grupo dentro de la Escuela-, manifiesta como ética una conducta, ésta es seguida sin cuestionamiento; de esta forma, se observa cómo la comunicación informal convertida en rumor, es incuestionable si la transmite un miembro del grupo y, en consecuencia, repetida y afirmada sin valorar posibles errores de origen y destino, así como el impacto en terceras personas o grupos diferente.

c.Los miembros del grupo son "*cerrados de mente*" como los define Myers:

i. ***Racionalización:*** A través de la justificación colectiva, los grupos desechan los desafíos u objetivos renovadores que se perciban como cambios, en consecuencia amenazas. De tal manera que decisiones tales como la elección entre dos o más candidatos para cubrir una vacante, priva su antigüedad y beneficios relacionales, antes que los criterios duros generalmente aceptados de selección.

ii. ***Visión estereotipada del oponente***: los miembros de este pensamiento grupal consideran a sus enemigos, demasiado malos para gastar energía en una negociación con ellos o aún peor demasiado débiles o carentes de inteligencia para defenderse con iniciativas planificadas. Esto hace que los acuerdos o consensos, no son posibles y solo serán denominados así como maquillaje de planes previamente acordados entre miembros "poderosos" del grupo. De esta manera, es imbatible el plan previamente decidido y será difícil que un individuo "externo" cuente con alguna posibilidad de proponer mejoras o criterios diferentes; ya estará establecido el prejuicio de ignorancia o confiabilidad del grupo.

d.El grupo experimenta la *presión hacia la uniformidad* en estos sentidos:

i.Presión hacia la conformidad: una vez que el grupo o sub grupo del subsistema-Escuela establece sus supuestos y planes de acción, las dudas que pueda presentar en un momento determinado incluso un miembro del grupo, son fuerte y rápidamente refutadas, incluso observándose en algunos casos el sarcasmo personal y/o el acoso laboral, como argumento.

De esta forma, se controla a cada miembro del grupo, sobre la base de información personal usada de forma y circunstancial tal, que se convierte en descalificación y hostilidad personal, dejándole claro la necesidad de no manifestar duda alguna (mucho menos desacuerdo), sin no desea ser objeto del acoso y/o sarcasmo fácil.

ii.Autocensura: dado el comportamiento descrito en el punto anterior, los miembros del grupo se aseguran de evaluar detenidamente sus dudas menores y descartarlas y, las dudas mas intensas, son sondeadas con otros miembros del subsistema Escuela, para asegurarse de no ser "sancionado" por el grupo. De esta manera, los planteamientos del grupo o subgrupo dentro de la Escuela, se perciben como consensos, siendo esta una visión distorsionada de la realidad.

iii.Ilusión de unanimidad: es consecuencia natural de los comportamientos descritos que la presión y la autocensura crean una ilusión de unanimidad que se aleja en la mayoría de los casos de la realidad. Sin embargo, dado que la antigüedad es uno de los valores consagrados; los individuos que ingresan a la organización, siempre serán percibidos como opositores, a menos que de forma natural, para su sobrevivencia y protección, termine siendo aceptado por adherirse a los planteamientos del grupo o cuando menos, no rebatirlos en ningún momento.

"En circunstancias normales las personas que vuelven su espalda a la realidad, pronto son puestas en línea por medio de la mofa y la crítica de los que están a su alrededor, lo cual les hace conscientes de que han perdido credibilidad" (Janis, 1982).

e)Guardianes de la mente: naturalmente el grupo asigna su guardián – dependiente del tamaño del grupo y/o las características de la organización puede ser mas de un guardián o, incluso, cada miembro del grupo es un guardián de área y/o coordinación. De forma tal, que en el subsistema- Escuela, puede observarse un guardián institucional: cuya red de alianzas le permite contar y/o reciclar información del grupo para protegerlo y, puede contar con un guardián interno, quien hace la misma función pero como radar dentro del mismo subsistema- Escuela; de esta manera se protege al grupo de cualquier duda que pueda surgir sobre su eficacia o moralidad.

Con el fin de apoyar el análisis, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas no estructuradas que se efectuaron, tomando en cuenta las limitaciones ya explicadas:

PREGUNTA GUÍA EN ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN	DOCENTES TMPO CONVENCIONAL (muestra= 10)		DOCENTES TMPO. COMPLETO C/RESP.ADMNT. (muestra= 10)		PERSONAL ADMINISTRATIVO (muestra= 10)	
	%rpsta afirmativa	No.indivd.	%rpsta afirmativa	No.indivd.	%rpsta afirmativa	No.indivd.
Cree Ud. Que algunos individuos o grupos son "intocables" en la ECS	80,00	8	90,00	9	90,00	9
Cree Ud. Que algunos individuos o grupos tienen el peso moral para ser "intocables" en la ECS	90,00	9	60,00	6	50,00	5
Cree Ud. Que el grupo que tiene poder en la ECS se maneja y desempeña con racionalidad?	70,00	7	60,00	6	80,00	8
Cree Ud. Que los individuos que no pertenecen al grupo que tiene autoridad en la ECS son vistos como su "oposición"?	60,00	6	90,00	9	70,00	7
Cree Ud. Que los individuos que constituyen la ESC son conformistas ante el poder y autoridad del grupo autocensurándose pa	80,00	8	90,00	9	90,00	9
Cree Ud. Que el grupo de autoridad en la ESC tiene opiniones unánimes?	20,00	2	0,00	0	10,00	1
Cree Ud. Que algún (s) individuo (s) que componen la grupo ECS opera como guardián de sus decisiones ?	80,00	8	90,00	9	100,00	10

Dada la gravedad e intensidad de este comportamiento grupal patológico, que convierte en víctimas a todo aquel que no se asocie, Janis hizo algunas recomendaciones para prevenirlas, basándose en sus estudios de experiencias grupales exitosas como lo fueron: la formulación de la administración de Truman del Plan Marshall para hacer que Europa volviera a ponerse en pie después de la II Guerra mundial y; la conducción del Presidente Kennedy de los intentos de la antigua Unión Soviética de instalar bases de misiles en Cuba en 1962. Basada en la teoría de Janis, la autora del presente trabajo hará sus recomendaciones en el capítulo asignado a tal fin.

Finalmente, y en el marco de este análisis para la adecuada gestión de las relaciones que configuran nuestro entorno social y al desarrollo de habilidades emocionales y sociales; es importante para esta autora, sugerir la lectura de un recientísimo artículo de Pablo Herreros: Sociólogo, coach, antropólogo y máster en Primatología y Orígenes del Hombre, Universitat de Barcelona. Autor de artículos en Redes para la Ciencia, National Geographic, y en su blog, Somos Primates. Miembro del grupo de Evolución Humana y Cognición, Universitat de les Illes Balears. Profesor de posgrado en varias universidades, seminarios y conferencias sobre evolución, primates, el origen de las organizaciones, innovación, liderazgo y resolución de conflictos. Preside la Santander Business School y la Asociación Española para la Investigación y Divulgación de la Evolución Humana y la Conducta Animal, y director científico del Equipo ASE en Emotional Learning., en su artículo titulado "Claves para el uso de la inteligencia social en el trabajo", (Herreros, 2012), debidamente transcrito en el Anexo B.

III. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A. Contexto Conductual de U.C.A.B.

De tal manera que esta autora propone que se trata de tres debilidades de la Institución:

1. En primer lugar, individuos y grupos se sienten amenazados con la implementación del cambio en su propio subsistema y/o ámbito de acción, observándose que sus criterios acerca de un cambio están -en la mayoría de las oportunidades-, asociados a una compleja red de poder interna y no, a los objetivos institucionales o de los sub sistemas que suponen realmente el cambio.

2. Y en segundo lugar, de una carencia casi absoluta de competencias gerenciales aprendidas, sino solo aquellas que "naturalmente" desarrollan algunos individuos o han sido entrenados en otras organizaciones de sus experiencias laborales anteriores. En otras palabras, la organización ni valora, ni entrena a sus trabajadores con responsabilidades administrativas-gerenciales, de herramientas, experiencia ni capacidades para dirigir equipos, manejar conflictos, negociar y, en definitiva, gerenciar unidades de trabajo. Esto resulta muy claro de observar, recordando que solo establece objetivos académicos como requisitos para su talento humano; y de hecho ni siquiera son definidas funciones gerenciales, supervisoras o de coordinación de grupos para el nombramiento en cargos que en la realidad tienen las funciones, pero que tampoco se establece desarrollo de carrera en este sentido.

3. Finalmente y en tercer lugar, la valoración ponderada y efectiva del tiempo de antigüedad en la organización es tanto un fortísimo rasgo de la cultura de la misma que, aún en decisiones cotidianas, tendrá mas peso la opinión y criterio de aquel individuo que tenga mayor antigüedad en la organización; con independencia incluso de criterios técnicos o normativas establecidas.

Dado este panorama situacional de la institución, parece fundamental acudir a lo primordial que debería ser atender las necesidades básicas y fundacionales de la organización, observándola como un sistema social, para lo cual cobra singular relevancia recordar aquello que en este sentido propone Selznick (Selznick, 1948), como los imperativos que se deben considerar para analizar las necesidades de una organización como un sistema social, a saber:

a. La necesidad de ***seguridad de la organización frente al entorno***. Es muy importante desagregar para efectos del presente análisis este imperativo en dos sentidos:

i.Por un lado la necesidad de que los integrantes de la organización sientan que la misma, tiene posibilidades de enfrentar y superar el entorno actual. Es decir, que a pesar de las dificultades, la Institución cree firmemente en su sobrevivencia. En los últimos años, y dando por entendido en entorno hostil tanto política como económicamente, el mensaje que recibe el talento humano que integra la Institución no debe ser de carácter pesimista y absolutamente desalentador; muy por el contrario, ésto ha creado la sensación de desaliento colectivo e inquietud individual que solo tendrá como resultado, desmotivación y una baja importante en el desempeño individual y grupal.

ii.Y, en un segundo nivel, cada subsistema funcional académico/administrativo, también se percibe como en peligro la sobrevivencia de la unidad de trabajo o sub sistema y; en consecuencia, la inseguridad de los individuos que la componen frente a la organización como un todo. Esto agrega a las consecuencias señaladas en el punto i), la imposibilidad de formar equipos de trabajo, puesto que cada individuo necesita parecer el mas competente para garantizar su subsistencia en la organización, la migración interna del talento humano con el consiguiente coste económico y emocional y la indiferencia técnica, ante lo cual no hay posibilidad no solo de hacer cambios sino de obtener resultados básicos en dichas unidades de trabajo y/o subsistemas. Para esta autora es imprescindible un Plan General estratificado de entrenamiento en materia de gerencia de talento humano, manejo de conflictos grupales y empoderamiento; orientado no solo a otorgar competencias adecuadas a los individuos; sino también a crear y fortalecer la interdependencia de todas las unidades operativas para el éxito individual y grupal.

b. ***Estabilidad en su sistema de comunicación y autoridad***. Pareciera que la Institución mantiene dos debilidades en este sentido:

i. La transmisión de la información Institucional a través de la línea jerárquica de autoridad y con ello, cuando la misma llega aguas abajo ha venido arrastrando e incorporando las interpretaciones y/o énfasis de cada uno de los niveles de la pirámide, junto con su traducción del impacto de la misma.

ii .De igual manera, en la mayoría de las oportunidades la comunicación ascendente sucede a través de los "consejeros sagrados", con la misma dificultad de interpretación y percepción del énfasis de quienes emiten las comunicaciones. Se sugiere implementar reuniones grupales, con un director de debate cualificado como coach y cuyos miembros sean horizontalmente convocados, sin apegarse a niveles jerárquicos, de tal forma de relativizar el poder jerárquico y empoderar a los diferentes subsistemas con herramientas de mejora, incrementando el espíritu de grupo y la motivación de la participación en la solución.

c.Estabilidad en la red informal. La comunicación informal es inevitable, prescindir de ella no debe ser el objetivo; muy por el contrario, deben aprovecharse sus vías, canales y redes de información para transmitir los mensajes deseados por la organización, valorar el canal de información como medio sano de comunicación y no como un privilegio de unos pocos. En consecuencia, debe expandirse y verificar constantemente su eficacia, impidiendo que se utilice como mecanismo de poder insano que promueva falsos miedos o preferencias de unos sobre otros, enrareciendo el clima de la organización e imposibilitando la apertura a los cambios e innovaciones.

d. ***Continuidad en las políticas y en su fuente de determinación***. Es fundamental para lograr el éxito de la organización que se sincere la realidad de su estructura de cargos, que las políticas de reconocimiento, evaluación y compensación estén asociadas a las funciones de cada individuo que la componen. La valoración de las credenciales académicas es ciertamente indispensable y magníficamente promovida; pero no debe ser exclusiva, sobre todo cuando la realidad de las funciones múltiples e interdisciplinarias son un hecho, incluso asociado a normas y reglamentos internos; aunque permanezcan "invisibles" administrativamente; con lo cual los individuos y grupos de trabajo, siempre mantendrán la duda de ser reconocidos por lo que hacen, crean, innovan o logran porque permanece en aquello que "todos saben pero nadie comenta"; dificultando y hasta me atrevería a proyectar imposible la confianza en la Institución y quienes la dirigen. La sugerencia de un sistema de compensación variable directa e indirecta debe convertirse en un objetivo a corto plazo.

e. ***Homogeneidad de todos los miembros de la organización en su visión sobre las funciones y metas de la Institución***. En efecto, debe promoverse, mercadearse, "venderse" a la organización internamente con renovadas y agresivas formas de comunicación directa e indirecta, a fin de lograr este objetivo.

Es importantísimo que cada uno de los trabajadores de la Institución se convierta en un multiplicador de los éxitos de la misma, convencido que está en la mejor Institución del país.

No es casual sino causal la asociación entre estos elementos y las conductas sustituibles del contexto conductual que nos plantea Bartlett y fueron definidas y descritas en páginas anteriores: flexibilidad, apoyo, disciplina y confianza deben sustituir las conductas grupales que se observan con mayor peso en el análisis de la situación actual: sumisión, control, contrato y restricción, consideradas por esta autora como prioritarias como valores organizacionales y base sobre la cual pueden lograrse los cambios planteados mas arriba.

B.Pensamiento Grupal de la Escuela de Ciencias Sociales

La situación descrita en el diagnóstico no es irremediable como parece percibir el sistema, por el contrario, esta autora propone:

a.Los requerimientos para cargos gerenciales y no solo docentes (ver: **Docentes con cargos administrativos**), son evaluados valorando con mayor peso la experticia gerencial en el manejo de equipos de trabajo.

b.Para aquellos casos en los cuales ya están ocupados los cargos, diseñar un plan de capacitación agresivo que provea herramientas gerenciales apropiadas a cada individuo y al grupo y que adicionalmente, suponga un incentivo por parte de la Institución para su desarrollo profesional y personal.

c.Diseñar y crear formalmente los cargos, asociados a incentivos (económicos y beneficios indirectos), los cuales amarrados a resultados en metas y objetivos constituyan un real incentivo para activar la motivación a los logros de la Escuela e Institucionales y mermen al mínimo la asociación entre antigüedad y poder filial que entorpece el desempeño individual y grupal.

Pocas veces nos detenemos a evaluar las consecuencias de las desviaciones gerenciales en los grupos e individuos no-gerenciales, siendo éstos los que apoyan, impulsan, desarrollan y potencian la sobrevivencia exitosa de una organización. En este caso, la existencia de líderes no capacitados gerencialmente, promueve la insatisfacción e improductividad en los miembros de un grupo de trabajo; sumado a que el mismo sistema "aborta" a aquellos que destacan como líderes natos y no solo como simples "caballos de batalla operativos". Solo si la organización se enfoca a este trabajo individual y en grupo se encaminará hacia la excelencia.

En este sentido se recomienda:

a. **Personal administrativo:** Es menester que todos los miembros del subsistema- Escuela sepan con claridad cuáles son las tareas, responsabilidades y atribuciones del personal administrativo, entiéndase secretarias, asistente y beca trabajo. Se confía en la buena voluntad de todos ellos, en su buena fè e incluso en sus motivaciones; pero no se tiene en absoluto claro cuáles son sus tareas y, lo que es peor, cuáles no lo son. En consecuencia, cada miembro del grupo le "asigna" intuitivamente responsabilidad sobre los resultados en la base operativa, con mayor peso cuando los procedimientos administrativos derivan en problemas de manejo de las funciones del resto del grupo.

Aún cuando parecen puestos administrativos básicos de fácil descripción; sucede que las tareas no tienen una distribución clara, ni para sus ocupantes ni para el resto del subsistema. Esto trae como resultado verdaderos caos administrativos con consecuencias en algunos casos bastante severas y una evaluación por parte de nuestros clientes directos: estudiantes, muy deficiente.

En este sentido, buena parte del trabajo de este personal es el insumo para el resto del grupo, y pongamos algunos ejemplos: expedientes de profesores, expedientes de alumnos, notas actualizadas, calendarios de ante-proyectos de tesis y presentaciones del trabajo final de grado; logística para cada profesor en tanto materiales y equipos, etc. Es usual que se presenten crisis de información porque la misma no está actualizada, o porque la persona que la hizo no se encuentra en su puesto o porque de alguna forma desconocida se extravió.

Es indispensable que estos puestos tengan tareas claramente definidas y responsabilidades sobre los insumos y productos respectivos. También es fundamental establecer mecanismos de control y reporte para garantizar el mantenimiento adecuado de dichas tareas. Y, sin duda, un responsable por la supervisión del desempeño diario de los ocupantes de los puestos.

Adicionalmente, ha de establecerse un horario claramente definido y compartido por los miembros del subsistema para el personal administrativo; dadas las características de los ocupantes debe armonizarse logísticamente el diseño de los horarios a fin de garantizar el servicio que presta la organización: Escuela de Ciencias sociales a sus clientes externos e internos: profesores y alumnos.

b. Comunicaciones internas: en esta característica parecen reunirse las patologías conductuales mas dañinas que se han descrito pueden suceder en una organización:

*i. **Formales:*** es difícil establecer una comunicación formal apegada a la jerarquía tradicional; puesto que no está clara ninguna jerarquía interna que vaya mas allá de la división entre la Dirección y el resto de los cargos, que al no estar definidos ni sus funciones, ni su magnitud, ni su impacto organizacional, no pueden diferenciarse bajo ningún criterio racional. De igual forma, las comunicaciones formales entre la Dirección y el resto de integrantes del subsistema-Escuela debe realizarse de forma escrita, de manera de garantizar la posibilidad de reconsiderar aquello que sea necesario.

ii. Informales: La comunicación informal, se ha manejado como un juego de poder en el cual, cada miembro del grupo trata de defender territorialmente su parcela de acción y su cuota de poder, a través de alianzas emocionales poco sanas y amarradas a la percepción de influencia de cada miembro con "consejeros sagrados" o con autoridades de mas alto nivel gerencial que el manejado dentro del subsistema Escuela. Es fundamental sustituir conductas separatistas en conductas de apoyo, previa reflexión de lo poco rentable de tales conductas patológicas en el resultado individual y grupal.

c. Asignación de tareas, trabajos extraordinarios y/o asignación de responsabilidades:

Es imposible y así lo prueban cientos de investigaciones, que un equipo de trabajo sea eficiente, si no tiene claro los objetivos, tareas, tiempos y resultados de su cargo y del conjunto. Esto está inventado hace décadas. Para que una organización sea exitosa y sus miembros productivos, deben iniciarse de inmediato un re diseño de la misma partiendo de premisas básicas estructurales, a saber:

i. Reglas claras y compartidas: entendiendo por claras que estén definidas, escritas, para poder ser consultadas cuando sea necesario. Y compartidas en el sentido de que tengan el mismo sentido, orientación y equidad para todos los miembros del equipo. No parece prudente que unos miembros de la organización se acojan a una norma y otros no; que unos deban dar explicaciones y otro no, que a unos se les exija algún deber que a otros no. La discriminación y discrecionalidad en el manejo de un sistema social no ha dado buenos resultados en el pasado y esta autora cree que no los dará en el futuro. La discrecionalidad en el cumplimiento de normas, reglamentos, deberes y derechos laborales e institucionales, no solo produce un desempeño asimétrico; adicionalmente, produce en los miembros del grupo tal nivel de desmotivación, que tan solo mantener los mínimos necesarios operativos suele ser una odisea de esfuerzos, con el consiguiente reforzamiento del manejo inadecuado de la comunicación. Ya hace mas de 50 años nuestros antecesores y maestros Taylor, Fayol, Mayo, Weber y tantos otros, se encargaron de abrirnos el camino del análisis organizacional en este sentido y, si sustituir conductas inadecuadas y/o comportamientos patológicos, requiere exhortación, amonestación o llamado de atención; es estrictamente necesario hacerlo, de lo contrario, todos los miembros del equipo se sienten en el derecho adquirido de no cumplir. Si fundamental es la motivación por reconocimiento, es también crucial que la corrección de los errores como aprendizajes sea el único mecanismo para eludir el impacto de la impunidad en un grupo.

ii. Tareas procedimentales y tareas extraordinarias definidas y con resultados esperados. Todos los miembros de un equipo u organización deben saber con certeza, qué funciones tienen, qué resultados se esperan de ellas y en qué tiempo debe suceder.

Es estrictamente necesario, que cada miembro del subsistema-Escuela, sepa por escrito cuáles tareas son prioritarias, en qué tiempo, cuál es el resultado esperado; y aún mas urgente, tener claro que las asignaciones distintas a las regulares, deben ser solicitadas por escrito, con detalle, con fecha de entrega y con toda la información que se requiere para poderse cumplir.

iii. Confianza y reconocimiento: Por confianza me refiero a la certeza que tiene que tener cada miembro de un equipo que su compañero de trabajo hará todo lo posible por lograr que tenga éxito, sin ocultar información, sin descalificar, ni discriminar, sin juzgar; en resumen sin interrelaciones insanas. Sin esa confianza, jamás se logrará hacer equipo, posiblemente es el secreto mas importante de todo este análisis.

Y por reconocimiento me refiero a que los miembros del equipo necesitan que se les reconozcan sus esfuerzos. Dado que en el caso que nos ocupa, reconocimiento no puede traducirse en sueldo o beneficios, es crucial que reciban reconocimiento privado y público por su trabajo, por los pequeños logros y por los grandes éxitos.

En relación con las conductas patológicas que demuestra el subsistema Escuela de Ciencias Sociales, las recomendaciones de esta autora son:

a. Ser **imparcial**, no refrendar ninguna posición hasta tanto no se pueda comprobar que se han escuchado todos los puntos de vista por absurdos que parezcan.

b. Animar a los miembros del grupo a **autoevaluarse** y autoevaluar al grupo, como ejercicio cotidiano, de tal manera que se cuestione permanentemente los criterios propios. Igualmente, promover el rol de "abogado del diablo" por algún miembro del grupo en las reuniones, observar las argumentaciones de quienes consideramos opositor(es) dichas por un miembro en quien confiamos, nos ayuda a desarrollar la duda y el argumento que la hará desaparecer.

c. Subdividir ocasionalmente al grupo después de una reunión conjunta, dar **oportunidad de airear las diferencias**.

d. Dar la bienvenida a las **críticas de expertos** y lo que Janis denomina "socios de fuera". Escuchar cómo se percibe una decisión por alguien que no está involucrado ni comprometido con la misma o sus consecuencias, suele ser fundamental para racionalizarlas y darles perspectivas que no se observan o consideran dentro del grupo.

e. Antes de publicar anunciar o ejecutar una decisión, hacer una **reunión de "segunda oportunidad",** a fin de poder manejar cualquier duda que haya quedado y lograr el mejor consenso posible y, en consecuencia, el mayor compromiso del grupo.

Desde este análisis resulta oportuno citar a Shein (Shein, 1982), quien en su libro Psicología Organizacional, da una estrategia, para lograr efectividad organizacional, basada en buena comunicación, flexibilidad, creatividad y verdadero compromiso psicológico.

Estas condiciones se tienen que dar en el marco de acciones concretas que se resumen en las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar prácticas de reclutamiento, selección y socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla;

2. Facilitar relaciones psicológicas mas realistas con base en un contrato psicológico realista y en el reconocimiento de que existen cambios de desarrollo en la gente;

3. Procurar una acción de grupo efectiva;

4. Promover el rediseño constante y adaptativo al entorno y nuevas necesidades de las estructuras de la organización; y, por último,

5. Mejorar liderazgo en todos los niveles de la Institución, en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores.

En conclusión, la historia organizacional de la Institución se enmarca en un diseño organizacional jerárquico, tradicional y funcionalmente determinado por nichos organizacionales que comparten autoridad jerárquica y una limitada libertad de operación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

García, H. M. (21 de 02 de 2008). *http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=415* . Recuperado el 08 de 2012

Barlett, C. A. (1997). "Reconstruyendo el Contexto Conductual". . *Sumantra Ghoshal* .

Herreros, p. (2 de agosto de 2012). *Aprendizaje social y Emocional.* Recuperado el agosto de 2012, de "Claves para el uso de la inteligencia social en el trabajo": http://www.somosprimates.com/

Janis, I. J. (1982). *Ounteracting the advers effects of concurrece-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives.* New York: In H.Brandsstatter, J.H. Davis & G. Stoker-Kreichgauer (eds.), Group Decision Makin. N.Y.:Academic Press .

Merton, R. (1984). *Teoría y Estructuras Sociales.* México.

Myers, D. M. (2004). *"Exploraciones de Psicología Social".* Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España.

Punset, E. (2008). ¿Quién elije al jefe? *Redes para la Ciencia* .

Selznick, P. (1948). *"Fundamentos de la Teoría de la Organización".* American Sociological Review 13 (1): 25-35. doi :10.2307/2086752.

Weber, M. (1968). *The Theory of Social and Economic Organization.* Nueva York: trad. A. R. Henderson, intr. y ed. T. Parsons, Free Press.

ANEXOS

ANEXO A

Doctor Eduardo Punset, artículo titulado: ¿Quién elije al jefe? Publicado el 29 Septiembre 2008, en la revista Redes para la Ciencia....

". ¿Quiénes aparecieron primero, los seguidores o los líderes? ¿Han cambiado perceptiblemente las cualidades y defectos de los líderes? ¿Siempre fueron elegidos o impuestos al margen de lo que pensaban los seguidores? ¿Cuál ha sido el peso del sexo en la condición de líder o jefe? ¿Quién manda ahora, si manda alguien? En tiempos de crisis, ¿quién es mejor que mande, hombres o mujeres, jóvenes o personas de edad? Todo el mundo querrá conocer los primeros resultados de esta búsqueda e investigación, pero –con toda seguridad– los accionistas y dirigentes de empresas más que nadie. Caben pocas dudas de que lo primero que se formó fue la manada. Y cuando el grupo ya estaba constituido, nuestros antecesores abordaron la ardua tarea de designar un líder o un jefe. Es importante constatar la trascendencia que la gente da a lo que podríamos llamar su conciencia social; es decir, la idea de pertenencia a un grupo, colectivo, manada, nación o país. A los científicos –muy al contrario de los literatos–, no les ha importado tanto la conciencia social como la individual. Varios premios Nobel siguen en ello. Ahora se dan cuenta, sin embargo, de las tremendas implicaciones de que un individuo decida pertenecer a un grupo. Lo importante es que el individuo en cuestión perciba que está requetebién en el colectivo elegido. Ahora bien, a lo largo de la evolución, este sentimiento puede cambiar, y cambia. Aviso para navegantes: ¿y quién elige al jefe? ¿Quién decide quién manda?

Está claro que hace dos millones de años los jefes eran elegidos por sus seguidores, porque se suponía que de algunas cosas sabían mucho más que otros. A los líderes los elegían ***sus seguidores*** *y lo hacían para una tarea determinada como cazar, negociar con otros o regular los movimientos migratorios. Se era elegido para gestionar una cosa en particular.*

Hace unos doce mil años esta situación cambió radicalmente con la consolidación de las sociedades agrarias. La generación de un excedente económico indujo la imposición de un jefe no tanto porque sabía cómo administrar un excedente, sino cómo fabricarlo. Los ricos crearon la nobleza y la realeza y de ahí salían los jefes, que mandaban sensible o despóticamente, según su entender. Esa situación duró hasta hace menos de 400 años, con la llegada del pensamiento científico por oposición al dogmático o revelado. Desde entonces se ha iniciado una vuelta paulatina a los cánones de antaño, en el sentido de que se busca a quien más sabe de una cosa y los seguidores vuelven a elegirlo.

Aunque no siempre es así. Muy a menudo sigue mandando gente que sabe mucho menos que sus seguidores y que no han sido elegidos. Ahora bien, se está comprobando que cuando alguien manda sin el consentimiento de una buena parte de sus seguidores, las cosas ***no funcionan.***

Anexo B

P. Herreros en su artículo titulado "Claves para el uso de la inteligencia social en el trabajo", (Herreros, 2012)

Por estas fechas, millones de personas se toman sus vacaciones para, semanas más tarde, regresar e incorporarse de nuevo a sus puestos de trabajo. Este puede resultar un buen momento para reflexionar sobre cómo gestionamos las relaciones que mantenemos dentro de las empresas u organizaciones a las que pertenecemos.

Un punto de partida muy útil es considerar la organización, sea del tipo que sea, como un conjunto de relaciones entre personas. Es decir, un grupo de humanos que, al margen de la naturaleza de su actividad, interaccionan entre sí en busca del bien común; algo que exige conciliar intereses individuales y colectivos. Por lo tanto, la clave del cambio va a estar precisamente en el aspecto social y emocional.

A primera vista, puede que pensemos que lo único importante es la calidad del trabajo que realizamos o la inteligencia que exhibimos, pero para bien o para mal, los descubrimientos realizados en el área de la inteligencia social y emocional en las últimas décadas, nos dicen que esto no es cierto. Hay mucho más en juego. Daniel Goleman, en su libro Inteligencia Social, nos documenta varios casos de directivos con alto cociente intelectual, pero que obtuvieron peores resultados que otras personas que gestionaban mejor sus emociones y las de su equipo.

La cooperación y el trabajo en equipo es una de las competencias clave de las organizaciones del siglo XXI. Las relaciones que mantenemos con el resto de individuos que configuran nuestro entorno laboral son fundamentales en la eficacia, satisfacción y éxito personales. Ser capaces de desarrollar alianzas de calidad con otros miembros clave del sistema, con quienes cooperar en el día a día, es uno de los factores de éxito de cualquier persona integrante de un grupo.

De hecho, sabemos gracias a la investigación en antropología, que los individuos que poseen más alianzas, son los que más probabilidades tienen de ascender de estatus en la organización. Pero más interesante resulta el dato que nos proporcionan algunos estudios de Frans de Waal con chimpancés, donde queda probado que el número de alianzas se relaciona de manera positiva con la salud y de manera negativa con el estrés. Es por esto que, un buen consejo es el establecer lazos genuinos en quienes apoyarte para desarrollar tu trabajo. Este debería ser un objetivo de todo integrante de una organización, ya que el aislamiento rara vez tiene como recompensa el éxito y el bienestar personal. Desafortunadamente, la colaboración no siempre es facilitada por todos los miembros del grupo y uno se siente perdido respecto a qué táctica seguir. Un buen ejemplo de estrategia para conseguir tal fin, nos lo proporciona la teoría de juegos, desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern.

Estos diseños siguen siendo exitosos para entornos estables, con miembros con relativa homogeneidad de experticia técnica y responsabilidades funcionales; todo ello en un contexto de poca necesidad de adaptación al contexto externo.

Sin embargo, tanto la U.C.A.B. como todos y cada uno de sus subsistemas se enfrentan en la actualidad a la necesaria premura de cambios funcionales y de comportamiento grupal que les permita la adaptación a un contexto, no solo cambiante, sino de altos niveles de incertidumbre social y política, acompañados por restricciones económicas muy importantes que marcan los pasos que dan, o peor aún, que dejan de dar las organizaciones que pretenden continuidad y logros.

Los sistemas abiertos requieren de cambios en el comportamiento del grupo, en su disposición para asumir retos con una carga suprema de incertidumbre, crear las redes sociales y emocionales adecuadas para mantener unido y motivado al equipo de trabajo y sin lugar a dudas, funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son mas flexibles y creativos.

Sin entrar en demasiadas complicaciones teóricas, lo que vienen a decir algunos desarrollos de esta teoría es que la estrategia más beneficiosa a largo plazo consiste en cooperar cuando el otro coopera, pero si esto no sucede, entonces es mejor dejar de hacerlo hasta que el compañero lo haga. Ahora bien, como esta dinámica puede llevarnos a una espiral de competición o ausencia de cooperación, también es recomendable introducir el perdón de vez en cuando y tomar la iniciativa a la hora de ofrecer de nuevo la posibilidad de cooperar en nuestra relación.

Otro tema importante, es el aprender a relacionarnos de una manera que reconozcamos y seamos reconocidos por el grupo. Una mirada apreciativa, auténtica y genuina, hacia los compañeros y su trabajo nos será de gran utilidad. El reconocimiento es un elemento fundamental para la supervivencia de cualquier organismo que viva en sociedad, ya que cuando hay una vacante, un beneficio extra que repartir o un nuevo recurso por distribuir, son las personas con una mejor reputación las que suelen obtenerlo. Esta, entre otras, es la razón evolutiva de la necesidad de reconocimiento que la mayoría de los seres humanos sentimos en cualquier entorno social que nos encontremos. Por eso no debemos avergonzarnos por buscar este reconocimiento, ya que es algo natural.

En varios estudios científicos se ha demostrado esta necesidad de cuidar la reputación que todos poseemos en mayor o menor grado. El experto en cooperación humana Martin Nowak ha demostrado mediante modelos matemáticos que, para los humanos, tan importante es ser bueno como parecerlo. Felix Warneken y Michael Tomasello también realizaron unas pruebas en las que se demostraba que a partir de los cinco años de edad, los humanos comenzamos a preocuparnos por la imagen que los otros tienen de nosotros y tratamos de influir en la percepción que estos tienen del «yo público». De la misma forma, los grandes simios también se preocupan por la fama y suelen compartir recompensas para asegurarse de que cooperarán con ellos en el futuro.

Sucede que, en ocasiones, hemos cambiado nuestra forma de trabajar o actitud, pero no hemos enviado el mensaje adecuado para que el resto de la organización piense que esto ha sucedido. En estos casos, lo recomendable no es anunciarlo verbalmente, sino desarrollar un conjunto de comportamientos que expresen de manera indirecta, pero inequívoca, lo que se quiere transmitir. Por ejemplo, si uno cree tener fama de no estar involucrado y quiere transmitir un cambio al respecto, puede ser buena idea llegar un poco antes por las mañanas al trabajo o mostrar mayor predisposición a la ayuda a terceros.

Otras veces, no se trata de trabajar mucho más, sino de saber transmitir la utilidad de lo que uno hace al resto de la organización. A través de la investigación, hemos descubierto que las innovaciones o nuevas maneras de hacer las cosas que realizan algunos individuos, y que son potencialmente beneficiosas para la totalidad del grupo en que desarrollan su actividad, no siempre son difundidas al resto si la utilidad percibida por el resto es escasa. En estos casos, tener en cuenta la cultura o modelos mentales que imperan en la organización a la hora de proponer cambios o nuevas ideas es algo clave.

Como conclusión, podemos extraer de todos estos conocimientos e investigaciones, que las personas damos mas prioridad e importancia a las relaciones, que a otros aspectos más técnicos relacionados de manera directa con la ejecución de la tarea. El éxito en las organizaciones del siglo XXI, a diferencia de otras épocas, no reside en las capacidades intelectuales o técnicas, sino en la adecuada gestión de las relaciones que configuran nuestro entorno social y al desarrollo de habilidades emocionales y sociales.