



Eugenio Helman
José Serlin
Roxana Dubois
Claudia Morbelli
Marisa Parolin
Rubén Rodríguez Garay

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

IDENTIDAD Y CULTURA. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA EN DIVERSAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Las organizaciones presentan ciertos rasgos nítidos e invariantes que definen su identidad y factores culturales que se han determinado y modificado a lo largo del tiempo por la influencia recíproca con el contexto, condicionando asimismo, los comportamientos de los participantes internos.

La identidad de la organización se refiere a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y le dan continuidad. Conocer los rasgos de identidad es un camino a la comprensión del contexto de significación que comparten los miembros en cada organización. La identidad es un elemento constitutivo de la organización, es una invariancia pero no lo eterno. Pueden ocurrir cambios disruptivos que la transforman.

En tanto, el concepto de cultura refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus procesos de interacción social y desde allí influye en los comportamientos. La cultura orienta a los participantes sobre el modo en que deben entenderse y hacerse las cosas en la organización.

La cultura organizacional es " el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos, compartidos por los miembros de una organización, que funcionan de manera inconsciente y se definen, en una forma básica, que se considera dada, de visión de la organización y del contexto (Schein)

Estos supuestos o creencias que influyen en el comportamiento de las personas pueden provenir de diferentes fuentes y por lo tanto existen distintos marcos de referencia cultural.

La cultura organizacional, es un fenómeno multivariable, que no puede apreciarse en su totalidad en forma directa.

Existen múltiples indicadores y manifestaciones culturales que caracterizan las distintas dimensiones.

Las variables más representativas para Krieger (2001, Pag. 480) son:

1.- Clima organizacional. Puede apreciarse a través de:

- Análisis de las expectativas personales, acerca de cuestiones como las remuneraciones, incentivos, posibilidades de carrera, trato, autorrealización y otros aspectos similares
- Análisis de las perspectivas grupales acerca de los mismos aspectos
- Relaciones entre niveles jerárquicos y estilos de liderazgo
- Contenidos y formas de trabajo, innovación, trabajo en equipo
- Conflictos latentes y manifiestos y vías de solución

2.- Valores organizacionales. Pueden apreciarse a través de :

- Declaraciones y conductas éticas, respeto a los derechos humanos, justicia, reciprocidad, confianza
- Preferencias entre los empleados acerca de ingresos, estabilidad, seguridad, dedicación, aprendizaje, innovación, autonomía y otros aspectos de la relación laboral
- Existencia de valores estratégicos comprendidos e internalizados.
- Disvalores compartidos
- Ideología conformada por creencias compartidas que den una identidad propia a la organización en términos de comportamientos y estilos

3.- Presunciones básicas. Tienen un peso mayor que los valores. En el caso de los valores, reflejan la solución preferida entre varias alternativas. En el caso de las presunciones subyacentes básicas, se trata de orientaciones de la conducta inconfrontables e indiscutibles que operan de una forma más o menos inconsciente.

- Grado de compromiso
- Grado de incertidumbre en las conductas
- Rituales
- Grado de respeto otorgado al status
- Individualismo y trabajo en equipo
- Grado de cuidado de las relaciones interpersonales
- Grado de cuidado del ambiente de trabajo

4.- Normas

- Grado de formalización de conductas y procedimientos
- Grado de aceptación de las prácticas sindicales

5.- Interacciones

- Prácticas usuales
- Tipo de relaciones entre las personas. Grado de confianza y cooperación
- Estilos de liderazgo
- Grado de formalización de las comunicaciones
- Distancia psicológica entre jefes y subordinados

- Grado de aceptación de comportamientos discriminatorios (sexos, nacionalidades, etc.)
- Grado de estratificación de clases
- Nivel de conflicto y tipo de solución
- Ambiente socio técnico
- Evolución de las interacciones a través del tiempo
- Fuentes y relaciones de poder. Coaliciones dominantes. Legitimidad

6.- Símbolos

- Ritos y ceremonias
- Símbolos y lemas
- Mitos e historias

7.- Medio físico donde se desarrollan las actividades

- Estructura física
- Estímulos físicos
- Objetos simbólicos

8.- Subculturas dentro de la organización

- Contestatarias
- Ideológicas
- Minorías

Una perspectiva desde la disciplina de la administración, concibe a la cultura organizacional, como un sistema de significados compartidos que indica a los directivos lo que es posible hacer y lo que encontrará fuertes resistencias.

La administración se preocupa más de analizar y evaluar los posibles vínculos entre las creencias y valores y las prácticas que prescribe determinados comportamientos.

1. Palabras claves

IDENTIDAD- CULTURA- VALORES COMPARTIDOS

2. Objetivos

5.1.Objetivo General

El presente proyecto pretende realizar un análisis comparativo entre las culturas de organizaciones identificadas como burocracias profesionales pertenecientes al sector público. A tal efecto, se tomará como base de comparación el estudio a efectuar en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R con el trabajo ya realizado en el Hospital de Emergencias Dr. Clemente Alvarez.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar los rasgos invariantes que determinan la identidad de la organización elegida
- Reconocer los principales valores y premisas básicas que dan fundamento a la cultura de la institución educativa
- Establecer similitudes y diferencias de la cultura organizacional entre dos burocracias profesionales del sector público
- Analizar los factores internos y contextuales que determinan las semejanzas y diferencias culturales
- Contribuir al avance del conocimiento científico en la materia

3. Alcances de la Investigación

En esta primera etapa y a los fines de determinar los límites de la investigación, se pretende identificar, sistematizar y analizar los principales rasgos culturales de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario.

4. Metodología

El enfoque metodológico aplicado fue la etnometodología, cuyo fundador es Harold Garfinkel. Esta metodología implica una observación participante por parte del investigador y la realización de entrevistas en profundidad.

Se aplicó para entrevistar a los miembros de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R.

El investigador actúa como si una persona totalmente extraña tuviera que aprender cómo llegar a ser un miembro de un grupo funcionando rutinariamente. Para hacerlo, se desvía de la estrategia no manipulativa y no obtrusiva empleada por la mayor parte del enfoque cualitativa de investigación, empleando lo así llamado "experimento metodológico".

La etnometodología está centrada en el carácter unívoco de cada situación social. Rechaza explicaciones de tipo deductiva en las ciencias sociales, enfatizando al igual que el interaccionismo simbólico, la necesidad de escudriñar en los significados que la interacción social tiene para aquellos que participan en ella.

La etnometodología se concentra en el mundo cotidiano, donde la subjetividad es un problema que todos debemos resolver como una interrogante práctica diaria. Presenta un mundo social que es intersubjetivo donde todos nosotros, utilizando buen criterio, interpretamos tanto las acciones propias como las acciones de los demás.

La etnometodología se concentra por tanto en lo rutinario, en los detalles de la vida cotidiana. Garfinkel definió el término "ethnos" como el entendimiento ordinario, de cada día, de lo que se pretende hacer.

Se la puede considerar en cierto sentido como una combinación de la línea de pensamiento fenomenológico representada por Alfred Schutz y el interaccionismo simbólico de Harold Garfinkel.

Algunas palabras primero acerca de Alfred Schutz y la tradición fenomenológica, en el contexto de la etnometodología. La fenomenología busca las bases del saber humano tomando como punto de partida, a diferencias del positivismo (que busca explicar las bases generales del mundo objetivo), el mundo de las vivencias cotidianas describiendo la estructura universal de la orientación subjetiva. La base de la existencia de una estructura universal de la consciencia humana reside en que la experiencia humana está determinada espacial y temporalmente. Es un producto de la historia, cultura y sociedad, y por tanto objeto de malas interpretaciones, preconcepciones y parcialidades.

Metodológicamente implica que debemos poner en cuestionamiento nuestras ideas acerca del mundo, de manera de poder apreciar adecuadamente la corriente de consciencia que constituye nuestro ser y saber. Para Schutz, los actores sociales experimentan el mundo social como una realidad llena de significados. Un acto tiene un único contenido, el que proviene del actor mismo, y si el mundo social es algo entendible para todos sus actores sociales, implica que ellos lo entienden de una manera similar y así poder crear relaciones sociales. Esta representación del mundo social como un fenómeno intersubjetivo es por tanto algo básico en Schutz y la fenomenología.

El hombre normalmente está permanentemente ocupado con aclarar, ordenar e interpretar sus vivencias, siguiendo diferentes esquemas sociales e intersubjetivos. Por ello, uno de los intereses fundamentales de Schutz es analizar la estructura del mundo social tal como es vivenciado por los que viven en él. Con otras palabras, analizar la forma por la cual vivencias y experiencias son estructuradas socialmente.

El razonar es algo eminentemente práctico, tal como se expresa en el pensamiento de Schutz. Los actores no se interesan tanto en la búsqueda académica de la verdad sino en hacer realidad ciertos proyectos eminentemente prácticos. Se requiere razonamiento, buen criterio, cuando hay que manejarse con situaciones de vida cotidiana.

Los actores sociales no sienten ningún interés teórico en la forma en que está construido el mundo social. Encontrarse en la realidad social se considera algo objetivo y dado de antemano.

El tipo ideal de segundo grado se convierte en una forma de caracterizar las tipificaciones que se usan en el primer nivel con el objetivo de hacer interpretaciones para el uso cotidiano.

Desde esta perspectiva la ciencia no es tanto un problema de método como de actitud, una actitud que exige un interés más teórico que práctico por el mundo.

Para Harold Garfinkel la pregunta central ha sido ¿qué fenómenos y problemáticas aparecen como sociológicamente interesantes desde el punto de vista etnometodológico? La interrogante puede además ser formulada en los siguientes términos: ¿qué es lo que sucede y cómo sucede cuando las personas se orientan hacia

los demás e intentan interpretar el contenido de las acciones de los demás en el acontecer cotidiano?

A partir de la posición filosófica de Schutz considera Garfinkel que toda actuación social es producto de coordinación social, un trabajo común realizado por los miembros de la sociedad.

El orden que una cierta actividad puede mostrar, debe verse como algo que han producido los que han participado en esta actividad.

Metodológicamente debemos tratar todas las actividades, todo accionar social como productos observables de los propios actores. Implica que debemos evitar el usar categorías fijas, predeterminadas para definir aspectos tan variados como legitimidad, situación de enfermedad, masculinidad, etc, sino que debemos tratarlas como actividades coordinadas de los miembros de la sociedad.

Para Garfinkel la sociedad desde la perspectiva de cada actor aparece como una realidad externa, pre-dada y pre-formada. El mundo se encuentra allí para nosotros como un mundo cotidiano, lleno de rutinas y escenas bien conocidas. Él ve como la tarea del investigador social el estudiar este hecho, o sea observar el mundo social tal como es vivenciado. No como lo que es o como aparece sino como es concebido.

A partir de esto surge la pregunta ¿cómo es que las acciones sociales se repiten y reproducen?, ¿Cómo es que la interacción social muestra cualidades como orden y estabilidad?. En otras palabras, ¿cómo se organiza la vida social?.

Garfinkel insiste en que éste orden debe ser considerado como teniendo su origen en la acción social misma. Esto quiere decir que él no utilizará la estrategia convencional de la sociología de explicar el orden social a través de identificar condiciones y causas externas. Intentará más bien seguir una estrategia que parta de la interrogante ¿cómo se comportan las personas cuando actúan?

La etnometodología plantea que ni aceptemos ni rechacemos lo que los miembros de la sociedad dicen sobre su accionar. Mejor esperar y tratarlo como parte del fenómeno, o sea, considerar el planteamiento de una explicación como un elemento de acción inmerso que debe ser investigado junto con las actividades que se dice aclarar.

Garfinkel analiza así las acciones de la vida cotidiana como algo producido por los actores sociales o miembros de la sociedad. El ser miembro de la sociedad implica ser partícipes de un conjunto común de saber sobre el mundo social. Nuestro carácter de miembro es algo a lo que nos referimos continuamente y tratamos de demostrar en nuestras relaciones con los demás, de manera que a través de nuestra actuación cotidiana hacemos entender a los demás que pertenecemos al mismo mundo. A través de que reconocemos un "tema", una "respuesta", una "broma", etc, reproducimos nuestro mundo social de una manera rutinaria y estandarizada. Es de ésta forma que creamos significados a la existencia y la vivencia de pertenecer a un mundo social.

8. Marco teórico

8.1. La organización educativa. Características

Cada organización educativa, crea formas particulares de organización interna, relaciones sociales, construcciones ideológicas y pautas culturales propias.

Las instituciones educativas, tienen rasgos que las diferencian de otros sistemas sociales.

El docente como gestor de los conocimientos, los conocimientos en sí mismos y los alumnos configuran una relación compleja que opera en un marco de aparentes contradicciones.

Conviven en las instituciones educativas:

- Exigencia de comportamientos formales y homogéneos con el deseo de formar personas con libertad para decidir y actuar.
- Presiones de planes y reglamentos con acciones basadas en criterios científicos.
- Presiones hacia la homogenización del proceso de enseñanza aprendizaje con el respeto a las diferencias de las personas que participan en él.
- En las instituciones educativas adquiere mayor relevancia y crece su función de “catalizador que transforma el potencial en realidad. (Davis y Newstrom, 2003, Pág. 193)

La institución universitaria estatal o pública, tiene componentes nucleares o invariantes que le confieren una identidad particular:

- Ingreso libre con bajo o nulo nivel de condiciones que impongan restricciones acompañado por sistemas de becas que procuran que la educación universitaria sea para todos.
- Formas de funcionamiento, con alto nivel de libertad, que facilitan el desarrollo de la personalidad.
- Fuerte presión hacia los logros a través de sistemas de observación y evaluación y también de comparación entre personas y cátedras. Esta situación es tanto para estudiantes como para docentes, cuya participación está afectada por relaciones de índole competitiva que juegan en la incorporación y en la continuidad en la función.
- Formas de poder asociadas al conocimiento y a la experiencia (poder experto)
- Un marco contextual de limitación de recursos en cuanto a espacios de trabajo, tanto para los docentes como para los alumnos.
- Una “historia” universitaria, con interrupciones y paros de actividades, por causas laborales y políticas que ha dejado como secuela un significado de peligro latente de continuidad.

Esto ha generado en los alumnos una sensación de urgencia para completar sus carreras, privilegiando el cumplimiento de los plazos aún en detrimento de los contenidos.

El análisis de los objetivos en las instituciones es fundamental para clarificar su sentido, o sea para comprenderlas. Los objetivos nos hablan de qué es lo que pretende la organización. Todas las organizaciones persiguen de manera explícita o implícita objetivos que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad.

Las organizaciones educativas cumplen funciones determinadas: unas son técnicas como impartir enseñanza y otras, de tipo administrativo.

Los objetivos de la Universidad son la enseñanza y la investigación. Además, se ocupan de la expansión, difusión del saber y el servir de vehículo para la elevación social.

Se abren aquí ciertos interrogantes acerca de las verdaderas finalidades de estas instituciones y de qué modo contribuyen a alcanzarlas. La pregunta es si se entiende a la organización educativa como una organización reproductora o como una organización transformadora. Si concebimos a la organización y el efecto de la misma desde una visión legalista y ordenancista o desde una visión humanista y ética. A qué llamamos eficacia en estas organizaciones. Se busca la eficacia para el alumno o para la organización. No se puede medir del mismo modo, con la misma claridad y en el mismo momento como sucede en otras organizaciones. La comprobación de los logros en la labor educativa es muy difícil, ya que en la educación no existe una relación directa entre estímulo y respuesta sino que intervienen además otros factores.

Aunque se consigan los objetivos pretendidos, también se producen efectos colaterales, secundarios e invisibles que pueden atentar sobre la eficacia global.

Los integrantes de la organización educativa cumplen las tareas que le son asignadas y estas funciones se desempeñan independientemente de las características de sus miembros.

Tiene normas de funcionamiento que le dan una identidad cultural que le es propia, la identifica y les da significado a la conducta de sus individuos.

Tiene un enclave material y espacial que le confiere identidad en el tiempo y el espacio. El entramado de roles le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo. Posee áreas jurisdiccionales fijas y oficiales regidas por normas, y estatutos. Existen principios de jerarquía y niveles de autoridad de superordenación y subordinación. Consta de disposiciones que rigen la práctica pedagógica y a la gestión en general.

La gestión está planificada en forma institucional según líneas de acción estable. Como toda burocracia, gira alrededor del culto basado en el sistema de papeles, la eliminación de lo imprevisto, el énfasis en la idoneidad técnica y fidelidad a las normas, reforzadas por la tradición legal.

Pretende ser justa, racional, ordenada, disciplinada, regida por líneas claras de acción, suprimiendo los prejuicios emocionales.

Miguel Angel Santos Guerra señala algunas características particulares de las organizaciones educativas:

- Son organizaciones parálíticas, depende de otras para moverse y reciben gran cantidad de regulaciones. Poseen un fuerte control social por parte de quienes la crean, la sostienen y viven independientemente de su éxito.
- La actividad tiene un ritmo discontinuo de intervención, a diferencia de otras organizaciones como hospitales que tiene una actividad permanente y continua.
- Son organizaciones de reclutamiento forzoso de su clientela, los alumnos, acuden a ella en forma imperativa, es indispensable pasar por las aulas.
- Los destinatarios de la enseñanza generalmente son jóvenes lo que produce una relación diferente entre los profesores y alumnos que entre los trabajadores y empleadores o médicos y pacientes.
- Es una institución balcanizada. El todo es menos que la suma de las partes. Los distintos departamentos y los diferentes grupos trabajan separadamente. La distribución del espacio, los horarios fragmentados potencian el proceso de individualismo. El profesor se identifica más con su cátedra o su aula que con la institución.

8.2.La organización educativa como sistema complejo

Las organizaciones, desde el paradigma de la simplicidad, son concebidas como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos.

Se basan en los siguientes supuestos: causalidad lineal en las relaciones entre sus elementos componentes; las conductas individuales se dirigen hacia los objetivos como elemento integrador; los cambios organizacionales están determinados por el contexto; las actividades de la organización tienden hacia el orden y el equilibrio; la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto; y el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

Bajo este paradigma, los sistemas son triviales, funcionan como una máquina simple y presentan características de predictibilidad y atemporalidad.

Pero las organizaciones sociales no son precisamente sistemas triviales, sino complejos. Los sistemas complejos no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación. A su vez, la organización presenta un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. Las organizaciones son complejas y frente a una misma entrada o impacto externo presentan una variedad de conductas posibles. No son sistemas triviales. La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden, por las tensiones derivadas de los antagonismos internos y por las dualidades.

El paradigma de la complejidad reconoce la poli causalidad de los fenómenos organizacionales, abandonando el esquema de causalidad lineal para la explicación de las relaciones entre procesos en las organizaciones sociales. Así, la organización no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes. Es, en cambio, un fenómeno emergente.

En las organizaciones complejas se da un equilibrio dinámico producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios provenientes de perturbaciones externas y de variaciones propias del sistema. Se da una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes. Las acciones que producen orden también provocan desorden sobre otros dominios de la organización.

Es una institución heterónoma, que tiene fines ambiguos y paradójicos

- Propone educar para la autonomía. Pero coarta a los profesionales a actuar con autonomía, ya que se considera que proceden correctamente a quienes sigan al pie de la letra todas las normas impuestas con mayor fidelidad y cumplan todas las consignas y mandatos impuestos. El control se acentúa ante la indiferencia a cumplir con los requisitos exigidos. La rigidez de la institución cercena la autonomía individual, y se convierte en un corsé que inhibe la iniciativa. La libertad se restringe en sentido descendente donde el profesor posee poco margen de libertad para decidir y el alumno, prácticamente, no tiene posibilidad de iniciar acciones que repercutan en la organización.
- Procura educar para fomentar la libertad y la participación. Pero se mueve dentro de un marco donde todo está previsto y sólo existe la responsabilidad de la ejecución. Las decisiones son sobre aspectos superficiales, no sobre cuestiones sustantivas. Está llena de imposiciones donde todo está decidido. La estructura espacial de las aulas impide la interacción y participación, los alumnos están de espaldas y los mantiene alienados. Los horarios son rígidamente establecidos y las evaluaciones individualistas.
- Intenta educar para fomentar la creatividad y el espíritu crítico. Pero se favorece al aprendizaje memorístico, la uniformidad de comportamientos y la sumisión en las relaciones.
- Pretende educar para fomentar el pensamiento divergente. Pero educa para competencias culturales comunes. No es posible conseguir individualización en organizaciones masificadas.
- Procura educar para la exigencia democrática pero no existe auto evaluación ni evaluación externa que controle democráticamente su funcionamiento.

9. Avances sobre el trabajo de campo

El trabajo tiene como principal objetivo efectuar un diagnóstico de los factores culturales de la organización elegida- Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR- para poder apreciar y comprender sus rasgos culturales básicos. La existencia de distintos subsistemas, con diferente formación y objetivos, plantea la posible presencia de orientaciones culturales diferentes dentro de la misma organización. Este proyecto se centró en la Escuela de Administración de esta Facultad.

La investigación pretende ser explicativa y descriptiva (campo de la sociología) más que transformacional para moldear la cultura organizacional con intenciones de adaptarla a los propósitos estratégicos (campo de la administración).

Las conclusiones podrán ser utilizadas para una reorientación cultural, efectuar cambios socioculturales adaptativos, revitalización de aspectos funcionales y efectuar otras transformaciones tenues o profundas.

Las propuestas de cambio exceden el alcance de este trabajo.

A mediados del año 2005, se comenzó con el trabajo de campo. En primer lugar, el equipo de investigadores mantuvo una entrevista de presentación con la Sra. Decana de la Facultad a fin de informar sobre los objetivos y alcances de la investigación a encarar. Se obtuvo una visión general de la Institución desde la mirada de sus máximas autoridades, así como un enfoque particular sobre el área bajo estudio. Se recabó información sobre la organización jerárquica, su evolución histórica, conformación del personal, sus funciones, tecnologías utilizadas y datos estadísticos relevantes, así como algunos relatos sobre hechos relevantes ocurridos en la Facultad y en la Escuela de Administración a lo largo de los años.

A los fines de organizar la tarea, se armó un cronograma donde se programaron entrevistas a realizar a directivos y docentes de Escuela de Administración, así como a graduados y alumnos avanzados que voluntariamente quisieran participar.

Al momento de la presentación de este informe, se realizaron distintas observaciones y entrevistas en profundidad en un número aún insuficiente para arribar a conclusiones válidas pero que posibilitan vislumbrar algunos rasgos culturales del sistema bajo estudio.

10. Conclusiones preliminares

En función de las observaciones efectuadas durante este período de la Investigación y a partir de las entrevistas mantenidas con docentes y alumnos, se pueden puntualizar los siguientes primeros hallazgos:

- Las cátedras, hasta ahora analizadas de manera exploratoria, están organizadas, de forma tal que cada docente tiene una o más comisiones de alumnos a su cargo, con distintos días de dictado y diferentes horarios, para cubrir una gama amplia de posibilidades para los alumnos que trabajan.

- Cada docente desarrolla la totalidad de las funciones necesarias para conducir con efectividad el proceso de enseñanza aprendizaje : planeamiento y organización de las actividades teóricas y prácticas , orientación y evaluación de los alumnos y resolución de problemas que se presenten en cada grupo. Todo esto, dentro de un marco establecido por las normativas generales de la asignatura tales como objetivos específicos, programa de estudios, bibliografía seleccionada, calendario académico y sistema de evaluación establecido.
- Dentro de este marco formal, las funciones del docente a cargo de comisión, se extienden tanto en anchura como en profundidad. La anchura del cargo, es determinada por el número de tareas distintas de la que es responsable (Davis y Newstrom, 2003, Pág. 289): transmisión de conocimientos, motivación, evaluación del proceso a través de exámenes y trabajos individuales y grupales, mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje – incluso el orden y la disciplina, control de asistencia, determinación de la condición del alumno – promovido, regular o libre – preparación de las clases y las actividades, resolución de conflictos y problemas, atención de preguntas y facilitación de material de estudio a los alumnos. Esta variedad, que determina, el grado de la amplitud de su puesto, es común en la mayoría de las cátedras del ciclo de Administración.
- La amplitud y profundidad del cargo docente, exigen una alta variedad de destrezas y habilidades , no sólo en el plano del conocimiento de los contenidos programáticos, sino también en los aspectos pedagógicos para alcanzar los objetivos del proceso.
- El alto grado de discrecionalidad que poseen los docentes les otorga un elevado nivel de autonomía en cuanto a las posibilidades de tomar decisiones acerca de métodos, secuencias, tiempos, y otras dimensiones del proceso, tanto en el plano de los conocimientos como en el de la satisfacción y motivación.
- Existe la percepción de escasa retroalimentación positiva por parte de superiores y alumnos.
- Las motivaciones descansan en la “vocación y el placer de enseñar” y “el gusto de compartir experiencias con gente joven” generando bajas tasas de ausentismo y de rotación. La automotivación se basa en valores de autoestima, fundamentales cuando el nivel de retribuciones monetarias y las condiciones de trabajo son percibidas como insuficientes.
- Los valores que se priorizan son eficacia , eficiencia y desarrollo de competencias técnicas a partir de la actualización del conocimiento. Esta percepción, crea un sentido de “identidad propia”, que refuerza la motivaciones intrínsecas y potencia el desempeño de los docentes.
- La ausencia de conflictos, quejas o reclamos de alumnos, o de incumplimientos de los aspectos formales, equivale a “desempeño aceptable” o “satisfactorio” aún cuando los niveles de excelencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje no sean óptimos.

- Las evaluaciones de los alumnos – vía encuestas de opinión – son esporádicas y la calidad del proceso es un tema sobre el que “no se habla”. Existe la percepción de una especie de “pacto de silencio”, que comprende a las autoridades académicas, a los docentes y a los alumnos y que forma parte de los sobreentendidos y presunciones básicas que conforman la cultura de la universidad pública. Esta aceptación de la calidad del proceso, permite la viabilidad del sistema y un balance de contribuciones- compensaciones, percibido como positivo para todos los grupos interesados, aún con recursos insuficientes.
- Si bien existe independencia y autonomía de los docentes en el ejercicio de su funciones, paradójicamente la mayoría se considera como miembros del equipo. De este modo es frecuente observar en las cátedras un proceso de “socialización” para los nuevos integrantes acerca de “como se debe participar en el proceso de enseñanza – aprendizaje”.
- Existe una percepción ampliamente compartida por todos los docentes entrevistados, los ya graduados y próximos a graduarse en cuanto a la ausencia de coordinación con otras cátedras del ciclo de administración y de otros ciclos. La duplicación de temas y algunas contradicciones en los conceptos son vistas como resultantes de la escasa interdependencia y relación en cuanto a los contenidos.

Primeras aproximaciones para un diagnóstico de la situación actual

1.-Alta autonomía y liderazgo permisivo, generan automotivación en los docentes demostrando un gran compromiso personal en su trabajo lo que genera la obtención de resultados satisfactorios. El clima de trabajo es bueno, sin tensiones, sin conflictos ni enfrentamientos personales. Las personas se sienten bien en su trabajo con otros y no hay enemistades.

Aún sin trabajar en equipo, en el sentido convencional, existe en todos sentimientos de pertenencia. Se produce la participación libre y voluntaria de todos los docentes, que mantienen canales abiertos de comunicación informal con el coordinador y entre sus pares.

En las reuniones esporádicas los participantes se escuchan mutuamente, intentan entender las ideas y opiniones de los demás y procuran elaborar pautas de acción que respeten los intereses, necesidades y sugerencias de todos.

2.- Los coordinadores de cátedra logran el alineamiento de los integrantes a través de “dispositivos de enlace” (Mintzberg, 1991, Pág. 72), para establecer contactos informales.

De esta forma, el coordinador actúa como “integrador”, interactuando con los responsables de otras cátedras y con las autoridades académicas, comunicando y negociando las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.- Las autoridades académicas, confían para la coordinación de los procesos de enseñanza aprendizaje, en la capacitación de sus docentes, para el desempeño de sus funciones y les otorgan amplias facultades de planeamiento y control sobre su propio trabajo.

Citando a Mintzberg (1991, Pág. 159) “Control sobre su propio trabajo, significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende”.

En el caso de instituciones educativas, el concepto de cliente puede asimilarse a los alumnos destinatarios de los procesos de formación.

De igual manera la coordinación necesaria entre los docentes de cada cátedra, está basada en la “estandarización de destrezas y conocimientos” adquiridas antes de ingresar a la organización y mejoradas “durante” y “mediante” el desempeño del cargo.

Esta configuración, es conocida como burocracia profesional y permite que los docentes actúen de manera relativamente autónoma, con poca necesidad de supervisión de los coordinadores y el estilo de liderazgo permisivo comentado.

4.- En este marco de elevada descentralización, los coordinadores de cátedra intervienen muy poco para proporcionar conocimientos o motivación y sólo lo hacen para resolver conflictos que pueden perturbar el desempeño o para informar acerca de disposiciones burocráticas administrativas que deban ser respetadas.

11. ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. ESPACIO:

APRETADO	ADECUADO
ORDENADO	DESORDENADO
PRIVADO	NO PRIVADO
FUNCIONAL	NO FUNCIONAL

COMENTARIOS:

2. GRADO DE MOTIVACIÓN, COMPROMISO, COLABORACIÓN

ALTO MEDIANO BAJO

COMENTARIOS:

3. RELACIÓN VINCULAR DOCENTE – NO DOCENTE:

AMABLE
CONTEMPLATIVO
INDIFERENTE
AGRESIVO

OTROS:

4. RELACIÓN VINCULAR DOCENTE - ALUMNO:

AMABLE
CONTEMPLATIVO
INDIFERENTE
AGRESIVO
OTROS:

5. RELACIÓN VINCULAR NO DOCENTE - ALUMNO:

AMABLE
CONTEMPLATIVO
INDIFERENTE
AGRESIVO
OTROS:

6. LENGUAJE, TERMINOLOGÍA:

7. UNIFORMES, VESTIMENTAS:

8. TECNOLOGÍA, EQUIPOS, OTROS RECURSOS :

9. RELACIONES Y COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO O SECTOR:

10. ESTILOS DE CONDUCCIÓN DOMINANTES

AUTOCRÁTICO CONSULTIVO PARTICIPATIVO

GUÍA SUGERIDA PARA LAS ENTREVISTAS

ORGANIZACIÓN FORMAL

1. ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA FORMAL DE ESTA ESCUELA? CÓMO ES SU FUNCIONAMIENTO INTERNO?
2. ¿CUÁL ES LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA (docentes – no docentes)?
3. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN LABORAL O CONTRACTUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA ESCUELA Y QUE TIPO DE DEDICACIÓN TIENEN CON LA INSTITUCIÓN (DEDICACIÓN EXCLUSIVA, SEMIEXCLUSIVA, SIMPLE, BECARIOS, PASANTES? QUÉ GRADO DE COMPROMISO ESTO IMPLICA?

SISTEMA CULTURAL

4. A. ¿EXISTE UNA CLARA COMPRESIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA ESCUELA ACERCA DE LA MISIÓN CENTRAL Y LA IMPORTANCIA DE LA MISMA PARA EL MEDIO?

TOTAL

BASTANTE CLARA

CON DIVERGENCIAS

B. PARA CARACTERIZARLA, ESTABLEZCA PRIORIDADES ENTRE LAS SIGUIENTES:

- a. BRINDA UN CONTEXTO AFECTIVO, PERSONAL, COMO SI FUERA UNA GRAN FAMILIA
 - b. ES MUY DINÁMICA, INCENTIVA LOS EMPRENDIMIENTOS, Y LA ASUNCIÓN DE RIESGOS
 - c. ES MUY ESTRUCTURADA Y FORMALIZADA
 - d. SE ORIENTA HACIA LA EFICACIA, HACIA LOS RESULTADOS
5. ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES O VALORES FUNDAMENTALES DE LA UNIDAD?
- RAPIDEZ
 - SOLIDARIDAD
 - COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES
 - RELACIÓN COSTO BENEFICIO
 - DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA
 - SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS
 - ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
 - RELACIONES DE CONFIANZA Y RESPETO
 - EXCELENCIA EN LAS COMUNICACIONES
 - OTROS
6. ¿ESTOS VALORES (DE LA UNIDAD) DIFIEREN DE LOS QUE PREDOMINAN EN EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?
7. ¿CUÁL ES EL GRADO DE CONSENSO Y ACEPTACIÓN DE LOS VALORES BÁSICOS DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD?
- ALTO ACEPTABLE BAJO
8. ¿CUAL ES EL ORIGEN DE LOS VALORES Y CREENCIAS?
- TRADICIÓN (SIEMPRE SE HIZO ASÍ)
 - COMUNICACIONES Y DIRECTIVAS DE LAS AUTORIDADES FORMALES
 - ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN Y FORMACIÓN
9. ¿QUÉ RITUALES Y COSTUMBRES EXISTEN EN LA UNIDAD, POR EJEMPLO AL SALUDARSE, EN LAS REUNIONES, ETC. ?

- 10.A. ¿EXISTEN HÁBITOS PARTICULARES EN MATERIA DE :
- LENGUAJE
 - INDUMENTARIA
 - OTROS

B. QUÉ TIPO DE CLIMA SE VIVE EN ESTA ORGANIZACIÓN? MARCAR PREFERENCIAS:

- a. PARTICIPATIVO Y CONFORTABLE. CON GRAN CONFIANZA MUTUA. TODOS SOMOS ABIERTOS
- b. DINÁMICO Y DISPUESTO A ENFRENTAR NUEVOS DESAFÍOS. APRENDEMOS POR PRUEBA Y ERROR
- c. ENFATIZA LA ESTABILIDAD Y LA PERMANENCIA. LOS PROCEDIMIENTOS DEBEN SER CUMPLIDOS.
- d. ES COMPETITIVO Y DE CONFRONTACIÓN.

11. ¿CÓMO SE DECIDE? DE ACUERDO A:

- USOS Y COSTUMBRES
- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
- IMPROVISACIÓN, REACCIÓN
- POR DECISIÓN UNILATERAL DE LOS REFERENTES

12. CÓMO SON LAS COMUNICACIONES EN LA ESCUELA?

FORMALES	INFORMALES
FRECUENTES	ESPORÁDICAS
TÉCNICAS	SOCIALES

13. LA ORGANIZACIÓN DE LA CÁTEDRA EN LA QUE TRABAJA Y LOS MÉTODOS FAVORECEN:

EL TRABAJO INDIVIDUAL , LA LIBERTAD Y LA AUTONOMÍA.

EL TRABAJO EN EQUIPO

LA INICIATIVA , LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO

LA ACEPTACIÓN DE RUTINAS Y DE LAS DECISIONES TOMADAS POR EL COORDINADOR.

LA EXPERIMENTACIÓN COMO VÍA PARA GANAR CONOCIMIENTOS.

14. ¿CONSIDERA QUE SU CÁTEDRA TRABAJA COORDINADAMENTE CON OTRAS CÁTEDRAS?

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN /ENTORNO

15. ¿QUÉ CAMBIOS RADICALES UD. RECUERDA (CAMBIO DE GOBIERNO, DE AUTORIDADES INTERNAS, APERTURA DE NUEVAS CARRERAS, MODI-

FICACIÓN DE PLANES DE ESTUDIO) Y CÓMO AFECTARON LA MISIÓN DE LA ESCUELA? ¿CÓMO ACTUARON QUIENES ASUMIERON EL LIDERAZGO EN ESOS MOMENTOS?

16. ¿QUÉ POLÍTICAS Y/ O ACCIONES QUE UD. CONOZCA HA ENCARADO LA INSTITUCIÓN O SU DEPARTAMENTO EN PARTICULAR QUE TUVO UN IMPACTO IMPORTANTE SOBRE EL CONTEXTO?

17. CÓMO SE MIDE EL ÉXITO EN ESTA UNIDAD? Establezca prioridades:

- a. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS, LA INTERACCIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO
- b. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE IDEAS NUEVAS Y CREATIVAS.
- c. POR LA EFICIENCIA
- d. POR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

DIMENSIÓN TEMPORAL

18. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR RAPIDEZ DE RESPUESTA EN:

- a) LA GESTIÓN ACADÉMICA
- b) LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

DIMENSIÓN ESPACIAL

19. ¿QUÉ UTILIZACIÓN DEL ESPACIO HACEN LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO? TIENEN DESPACHOS PROPIOS?

20. ¿HAY ALGUNA FORMA DE PRIVACIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD?

21. ¿SE CUIDA LA PRIVACIDAD EN LA ATENCIÓN DE CASOS ESPECIALES O SITUACIONES CONFLICTIVAS CON LOS ALUMNOS, O DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO ENTRE SÍ?

DIMENSIÓN DEL GÉNERO HUMANO

22. ¿CÓMO CONSIDERAN A LOS ALUMNOS EN GENERAL (CARACTERÍSTICAS MÁS FRECUENTES)?

23. ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES O COMPORTAMIENTOS BIEN VISTOS O APLAUDIDOS EN LA INSTITUCIÓN? (EN RELACIÓN A JEFES, PARES , SUBORDINADOS Y ALUMNOS)?

24. ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES O COMPORTAMIENTOS REPUDIADOS O CENSURADOS EN LA INSTITUCIÓN? (EN RELACIÓN A JEFES, PARES, SUBORDINADOS Y ALUMNOS)?.

DIMENSIÓN DE LA ACTIVIDAD

25. ¿CÓMO ES LA ACTITUD DE SU DEPARTAMENTO DE FRENTE A LOS CASOS LÍMITE (QUEJAS IMPORTANTES, CONFLICTOS RELEVANTES, ETC.? CONSIDERAN EN ESTOS CASOS EL USO O UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS?

26. ¿QUÉ CRITERIOS SE SIGUEN PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL?

- RECOMENDACIONES
- FILIACIÓN POLÍTICA
- CONCURSOS
- OTROS

27. ¿CÓMO SE MIDE EL RENDIMIENTO? (JERARQUIZAR)

- N° DE ALUMNOS PROMOVIDOS
- ATENCIÓN DE CONSULTAS
- AMABILIDAD Y RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN
- DISPONIBILIDAD O FLEXIBILIDAD DE HORARIO
- PRESENTISMO
- CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA
- OTROS (mencionar)

DIMENSIÓN DE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS

28. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD EN EL TRABAJO DIARIO? EN FORMA:

- COOPERATIVA CONSENSUADA COMPETITIVA
- SE MANTIENE INFORMADAS A LAS PERSONAS ACERCA DE LOS CAMBIOS
- SE BUSCA LA PARTICIPACIÓN Y LAS SUGERENCIAS
- SE DECIDEN LOS CAMBIOS Y SE PRIORIZA LA RAPIDEZ EN LA IMPLANTACIÓN
- HAY ESCASA COMUNICACIÓN
- NO HAY COMUNICACIÓN.

29. ¿CÓMO SE RELACIONAN JERÁRQUICAMENTE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO? EN FORMA:

- AUTOCRÁTICA
- PATERNALISTA

- CONSULTIVA
- PARTICIPATIVA
- DELEGATIVA
- PERMISIVA/ LAISSEZ FAIRE O RIENDA SUELTA

HISTORIAS Y LEYENDAS

30. ¿QUÉ HISTORIAS Y LEYENDAS CIRCULAN RELACIONADAS CON EL PASADO DE LA UNIDAD Y CUÁL ES SU SIGNIFICADO?

HABLEMOS DE UD – DIMENSIÓN PERSONAL

31. CUÁLES SON SUS FUNCIONES? (En una escala de 1 a 10, según cantidad de tiempo asignado)

Proporcionar conocimientos (Teorías, metodologías y prácticas).....
 Incentivar y brindar apoyo.....

32. ¿QUÉ APOYO RECIBE DE SUS SUPERIORES PARA SU CAPACITACIÓN Y DESARROLLO? (En una escala de 1 a 10 según la cantidad de contactos). Información, conocimientos, técnicas, metodologías, etc.....

Ayuda o apoyo para el desarrollo

33. CÓMO CONSIDERA A LOS LÍDERES O JEFES . Marcar preferencias:

- a. SON PATERNALES, FACILITADORES O MENTORES
- b. SON INNOVADORES, TOMADORES DE RIESGOS, EMPRENDEDORES
- c. SON COORDINADORES, ORGANIZADORES O EXPERTOS EFICIENTE
- d. SON PRODUCTORES DE RESULTADOS, COMPETITIVOS, AGRESIVOS

34. QUÉ ELEMENTOS LOS VINCULAN MÁS CON SUS PARES? Marcar preferencias

- a. LA LEALTAD Y EL COMPROMISO. EL TRABAJO EN EQUIPO ES UNA CARACTERÍSTICA
- b. LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO
- c. LAS REGLAS, LOS PROCEDIMIENTOS FORMALES, MANTENER LA UNIFORMIDAD
- d. EL ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

35. CUAL ES EL GRADO DE AUTONOMÍA QUE TIENE EN SU TRABAJO PARA PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR SUS ACTIVIDADES?

ALTA

MEDIA

BAJA

36. ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES PARA CONTINUAR EN SUS FUNCIONES DOCENTES? Marcar preferencias entre las siguientes opciones:

- Por vocación y placer de enseñar
- Por el ingreso monetario
- Por la Obra Social
- Por el gusto de compartir experiencia con gente joven.
- Por status
- Por relaciones de amistad y compañerismo con otros colegas
- Por costumbre
- Otras (aclarar)

37. ¿ CUÁLES SON LOS SÍMBOLOS DE STATUS O DE PRESTIGIO QUE Ud. PERCIBE QUE CONTRIBUYEN A FORMAR LA IMAGEN DEL DOCENTE DE ADMINISTRACIÓN?

Material didáctico utilizado (computadora personal, retroproyector o tiza y pizarrón)

Títulos profesionales del docente

Privilegios (Permisos de ausencia, flexibilidad de horarios, etc.)

Experiencia acumulada en el ejercicio profesional

Antigüedad

Nivel de decisiones

Remuneración

Opinión favorable de los alumnos

UD. CREE QUE SON LOS MISMOS QUE PERCIBE LA INSTITUCIÓN?

38. PARA CONCLUIR ¿QUÉ OPINIÓN SE HA FORMADO UD. DE LA ESCUELA?

12. Bibliografía

General

- Davis, K.; Newstrom, J. *"Comportamiento humano en el trabajo"*, Mexico: Mac Graw Hill (2002)
- Garfinkel, H y Sacks, H *"Etnometodología"*. Alemania: Suhrkamp (1976)
- Krieg P y Watzlawick P. *"El ojo del observador"*, Gedisa: Barcelona (1994)
- Hermida, J. Y Serra, R, *"Administración y Estrategia"*, Bogotá: Macchi. (1995)
- Luhmann Niklas *"Poder"*, Chile: Antrhopos (1995)
- March, J. y Simon, H. *"Teoría de la Organización"*, Barcelona: Ariel. (1977)
- Maturana, H. y Varela, F. *"El árbol del conocimiento"*, Chile: Ed. Universitaria (1988)
- Mintzberg, H. , *"Diseño de organizaciones eficientes"*, Argentina: El Ateneo. (1991)
- Morgan, G. *"Imágenes de la organización"* , México: Alfaomega (1991)

- Sautu, R. *“Todo es teoría”*, Argentina: Lumiere (2003)
- Senge, P. *“La quinta disciplina”*. Buenos Aires: Granica (1996)
- Serlin, J. *“Fundamentos del conocimiento en Administración: Teoría de la acción administrativa”*, UNGS, Buenos Aires (1997)
- Weick, K., *“El proceso de construcción de sentido en las organizaciones”*, Francia: Bologna Il Mou. (1988)

Especial

- Abarbanel, Allaire y otros *“Cultura Organizacional”*, Colombia: Legis (1992)
- Babor, S. *“Cultura corporativa. Un abordaje antropológico de la organización empresarial”*, Management Herald (2003)
- Deal, T. y Kennedy, A. *“Culturas corporativas”*, México: Fondo Educativo Interamericano (1985)
- Dubois, Roxana y otros. *“Identidad y cultura organizacional. Aplicación a una organización Pública de salud”*. IIATA. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR (2004)
- Etkin, J. *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Chile: Prentice Hall (2000)
- Etkin, J. y Schavarstein, L. *Identidad de las organizaciones*, Buenos Aires: Paidós (2000)
- Felman, I. y otros. *Cultura organizacional en la Administración Pública Argentina*, Buenos Aires: Ediciones Cooperativas (2002)
- Fernandez, L., *“Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas”*. Paidós: Buenos Aires (1994)
- Krieger, M. *“La auditoría de la cultura. Sociología de las organizaciones”*. Madrid: Pearson (2001)
- Santos Guerra, M. *“La luz del prisma”* Málaga: El Aljibe (1997)
- Schein, E. , *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. (1988)