



# **TRABAJO FINAL**

Maestría en Administración de Negocios de  
la Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales, de la Universidad Nacional de Mar  
del Plata

## **COMPLEJIDADES GRUPALES EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁREA ACADÉMICA UNIVERSITARIA**

**Maestrando: Romina Barbisan**

**Director: Mariana Foutel**

**Codirector: Luis Porta**

## DEDICATORIA

*Sin dudas hay palabras del diccionario que no resultan suficientes para transmitir la totalidad de las expresiones, y una de ellas es "gracias". Pero por suerte, aparecen los vínculos y gestos para complementar y completar aquellas letras que parecieran ser tan escasas para representar todo lo que implican...*

*En este caso, el detrás de escena significa horas de esfuerzo y compromiso, horas de lectura y correcciones, horas de enseñanzas y consejos, horas de escucha y apoyo, horas de abrazos y alientos, horas de risas y otras de espera, horas de compartir y horas de soledad... Por esas horas, que no tienen medida en minutos ni en segundos, deseo hoy sientan este trabajo como compartido, y su tiempo y ayuda como pieza clave para la obra.*

*Muchas son las personas que formaron este camino, pero me permito detenerme en algunas especiales:*

*Gracias Mari por tu confianza puesta en mí desde el primer día, por tus consejos y cálidas observaciones, pero sobre todo por enseñarme a leer las organizaciones desde una mirada tan particular.*

*Gracias Lucas, por tu compañerismo desinteresado, por compartirme tus inmensos conocimientos pero también tus valiosas sugerencias personales. Gracias por hacerme parte del equipo.*

*Gracias Alejandro por tus amables gestiones y tus aportes al proceso. Gracias Luis, por tus observaciones profesionales y tus miradas interdisciplinarias.*

*Gracias a los profesores de la carrera, por contagiar sus aprendizajes con tanta vocación y seguir apostando a la educación como manera de desarrollar personas cada día mejores.*

*Gracias a mis compañeros de la maestría, por haber sido parte de esta hermosa etapa, cada uno aportando sus talentos tan diversos y convirtiéndose muchos en amigos para la vida.*

*Y finalmente, gracias mamá, papá, Cande, Pablo y familia toda, sin dudas, el pilar más fundamental de todos mis frutos y el motor más valioso de todos mis proyectos.*

*"Decidir es elegir la mejor alternativa, habida cuenta de quién debe morir."*

*Etkin, J.*

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
PRÓLOGO .....	4
CONTENIDO .....	5
RESUMEN.....	6
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	11
Sección I.....	11
Sobre el sujeto: el cuerpo académico de la Universidad Pública	
Sección II.....	16
Sobre el objeto: la toma de decisiones estratégicas en el área académica universitaria	16
Sección III.....	20
Sobre el encuentro entre objeto y sujeto: condicionantes grupales en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria. ....	20
CAPÍTULO II: Metodología.....	45
CAPÍTULO III: Análisis del caso.....	49
CAPÍTULO IV: Reflexiones finales.....	64
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES .....	69
ANEXO I: Instrumento de relevamiento.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81

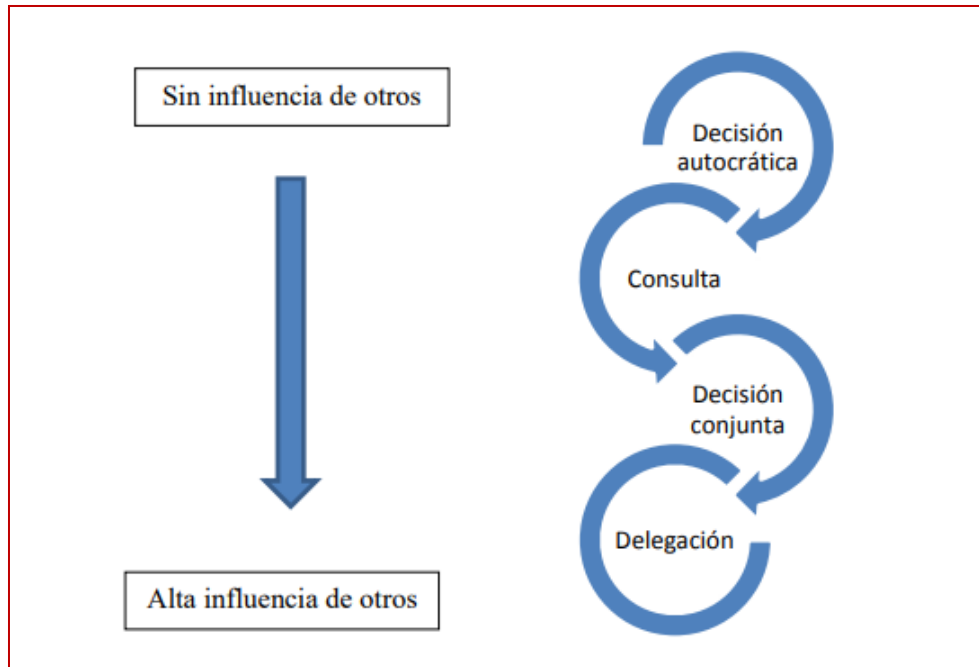
## RESUMEN

Tanto desde la Legislación Universitaria Argentina como desde el Estatuto de la propia Universidad Nacional de Mar del Plata se dispone que la gestión de la educación superior pública –y por tanto también su toma de decisiones- debe realizarse de manera colegiada. Dada entonces la importancia que adquieren los procesos decisorios grupales en tales instituciones, se pretende investigar la manera en que los condicionantes del grupo, como decisor colectivo, generan influencias en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria. Se analizará la incidencia que genera el tipo de grupo, el rol líder, el rol del participante, las tensiones dialógicas y la influencia diferentes intereses.

La construcción metodológica se desarrolla en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, pues tal como lo advierte Pérez Serrano, G. (2003), la metodología del estudio de casos resulta una de las más aconsejables para la investigación educativa, ya que a partir de la observación holística e intensa del fenómeno bajo análisis, en una unidad particular, permite luego extender conclusiones acerca de la población en general. Asimismo, se considera que la unidad de estudio constituye una fuente de información sumamente enriquecedora para la investigación, por la importancia que revisten los procesos decisorios académicos en el contexto de complejidad de la universidad pública argentina. Para tal fin, se condensará información tanto de fuentes bibliográficas como de la realización de entrevistas en profundidad a informantes claves, asegurando la participación de miembros diversos en disciplina, rol y jerarquía.

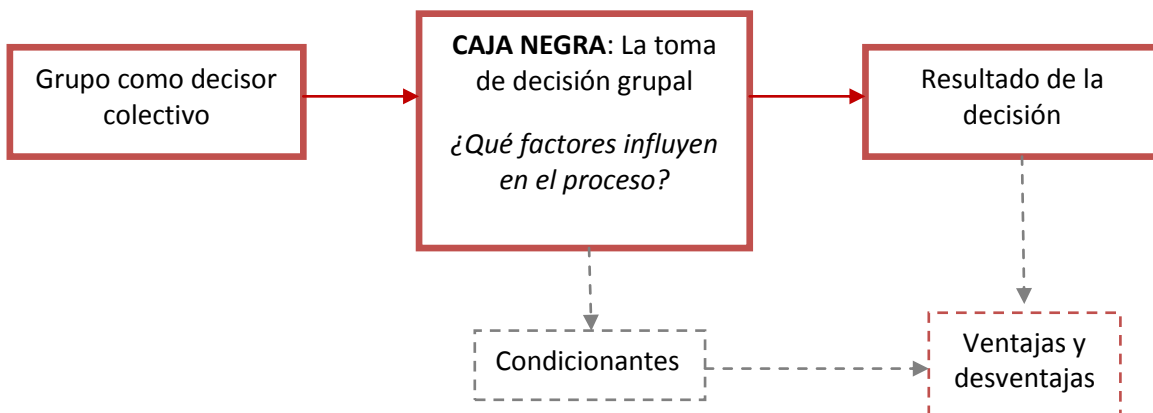
Dado que uno de los desafíos fundamentales de cualquier gestión organizacional es la de tomar decisiones eficaces, esta investigación tiene la pretensión de interpretar aquellos factores grupales que distorsionan los análisis y

la evaluación de las alternativas elegidas, disminuyendo la calidad de los resultados. Con tal información se pretenderá, finalmente, conducir hacia un proceso de reflexión crítica sobre tales sesgos de manera que sirva a la mejora en las políticas públicas universitarias y, al mismo tiempo, posibilite el desarrollo de la profesión académica.



**Gráfico 1**

Fuente: Ospina, M. A. P., y Córdoba, M. D. P. R (2012, adaptado de Yukl, 2006, p. 83)



**Gráfico 2.**

Fuente: elaboración propia



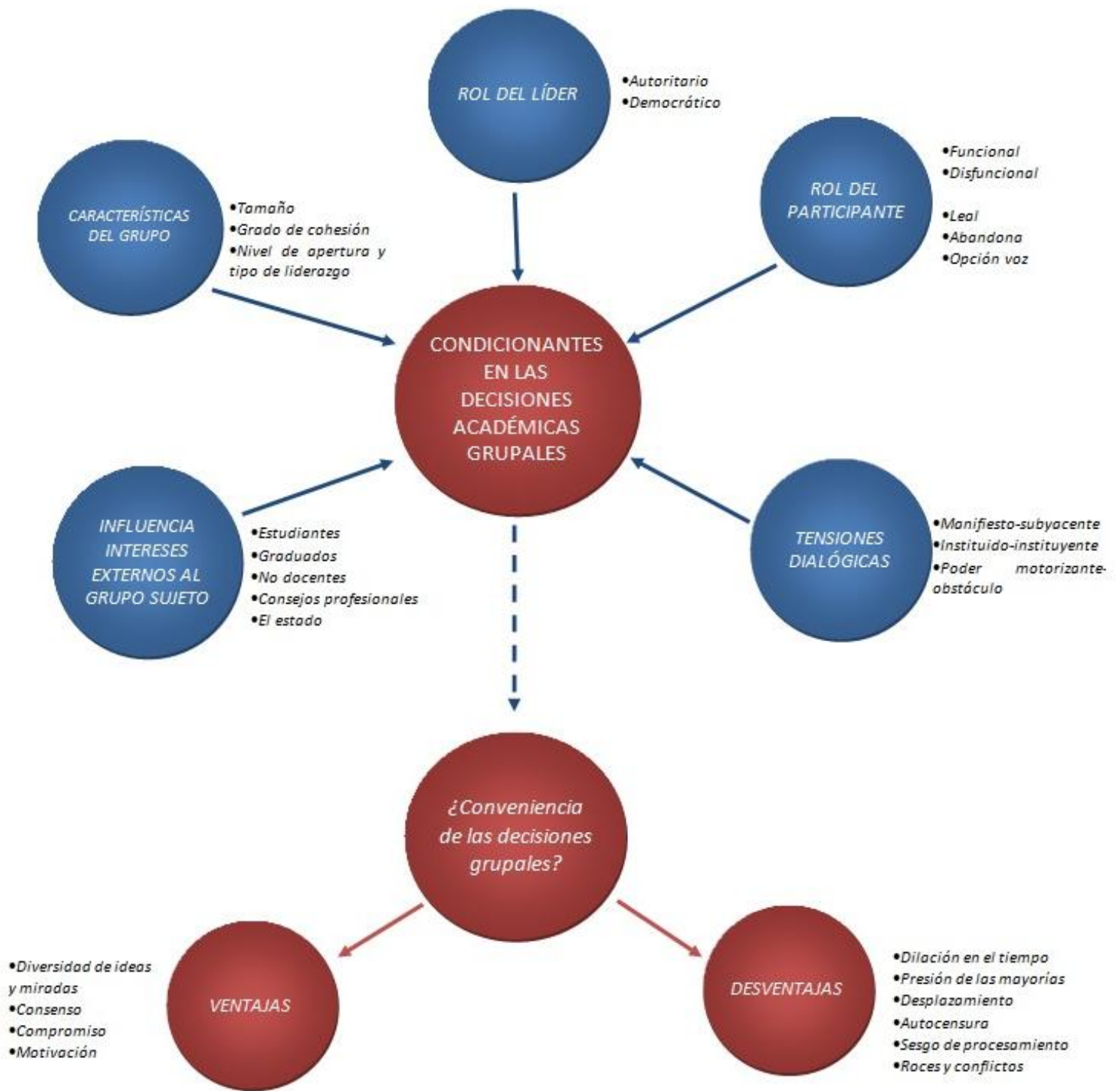


Gráfico 3

Fuente: elaboración propia

## Ejemplo de Sociograma

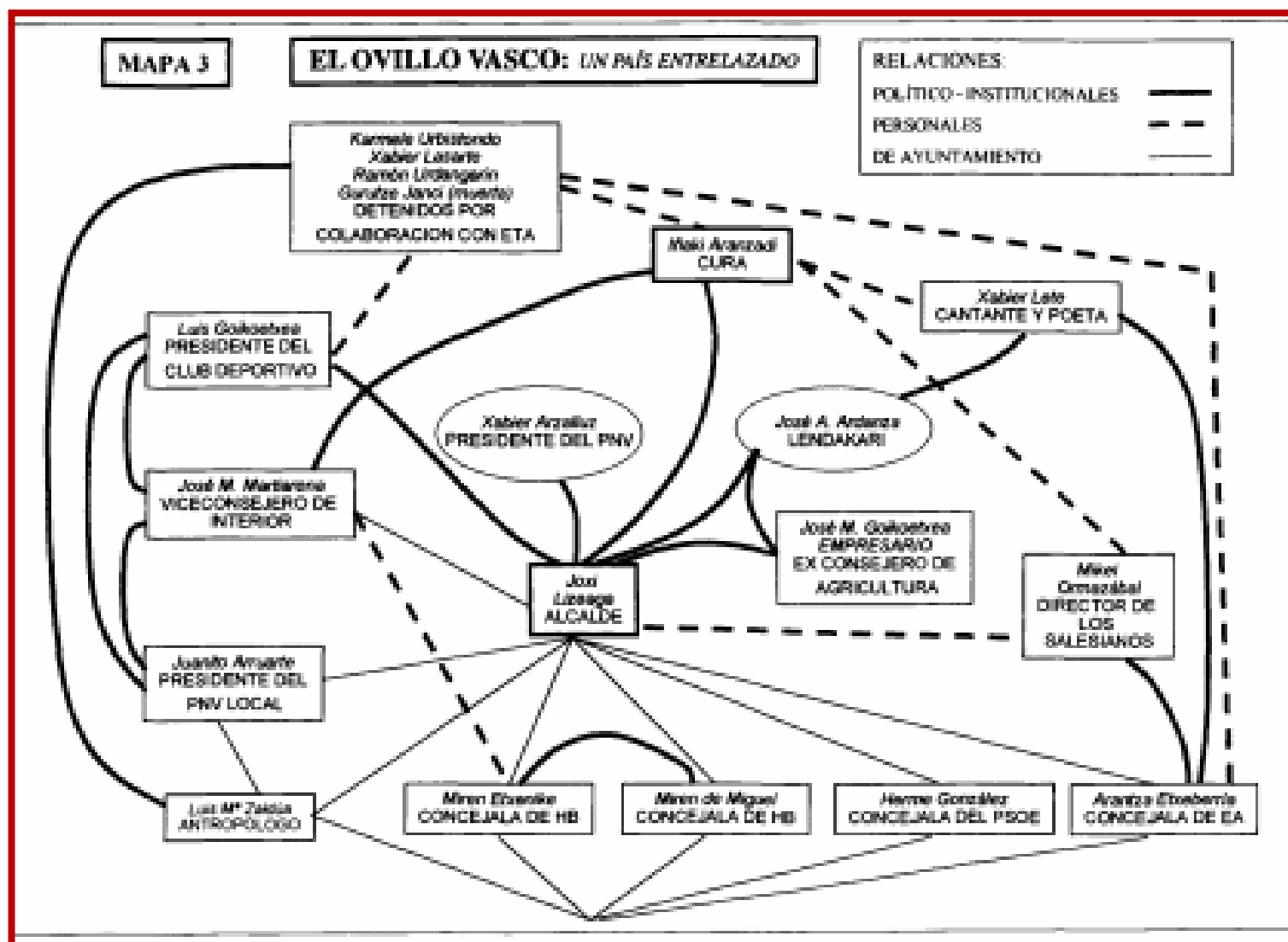


Gráfico 4

Fuente: Gutiérrez, P. M. (1999, p. 146)

### Sección I

#### Sobre el sujeto: el cuerpo académico de la Universidad Pública

Según Krotsch, P. (1993, p. 12) la Universidad Pública es una “anarquía organizada”, dado que se sitúa entre la libertad organizacional de una empresa, cuyo jefe impersonal es el mercado, y la burocracia reglamentada de una institución educativa. Adicionalmente, Vega Roberto I. (1996) plantea que la complejidad de la organización está dada por la convivencia de múltiples objetivos, intereses y racionalidades que responden al encuentro de miembros diversos en edad, disciplina, formación, posición jerárquica, entre otros. De allí, que la naturaleza de la universidad resulta sumamente propicia para el estudio de sus procesos decisorios. Como sintetiza Bordieu en Krotsch, P. (1993, p. 12):

[La Universidad] *Espacio legitimado para hablar acerca de la verdad del mundo social y natural, es también el lugar de una lucha por saber quién, en el interior de este universo, está bien fundado para decir la verdad. Esta lucha por la hegemonía de los criterios de verdad, opone no solamente a los distintos campos disciplinarios sino que moviliza la disputa y el conflicto en el interior de cada uno de ellos.*

En términos generales, la Universidad pública está formada por tres tipos de participantes: (i) profesionales académicos, (ii) personal no-docente, (iii) graduados y estudiantes. Sin embargo, los académicos se posicionan como pilar elemental en la construcción de la organización, mediante la docencia, investigación y transferencia. Entre otras actividades que desarrollan los docentes, el dictado de clases, el diseño de programas de estudio, la asesoría y acompañamiento a los

alumnos, la dirección de proyectos o tesis, conforman el quehacer más importante de la vida universitaria. (Fresán, M., & Vera, Y., 2000) Por tal motivo, el presente estudio focalizará sobre la toma de decisiones estratégicas del cuerpo académico, dado el carácter fundamental que revisten y con el objetivo de contribuir, al mismo tiempo, a la optimización del ejercicio de la profesión docente.

A pesar de la gran importancia que adquiere esta profesión, la investigación al respecto es aún muy incipiente y, por tanto, no existe al momento una definición consolidada y aplicable a todas las disciplinas (Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. 2015). La dificultad surge porque, si bien se trata de una profesión de valores compartidos, en la docencia universitaria conviven diferentes campos profesionales. Así, diversos autores han explorado sobre las semejanzas y diferencias en búsqueda de construir tal identidad. Por un lado, los docentes comparten (Chiroleu, A., 2002, pp. 41-52; Sandoval, M. C. P., 2004; Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C., 2015):

- Gran vocación y disposición hacia el trabajo,
- Capacidad de transmitir conocimiento complejo,
- Racionalidad cognitiva,
- Percepción de imagen positiva que tiene la sociedad sobre ellos;
- Sentimiento de independencia y libertad dentro del aula.

Pero por otro lado, la aparente homogeneidad encubre una gran diversidad (Suasnábar, C., 2000; García de Fanelli, 2008; Pujol Cols, L. J. *et al*, 2015):

- En un mismo espacio conviven múltiples racionalidades, dadas por el encuentro entre la profesión docente y la profesión de origen.
- Se producen diferencias significativas en el ejercicio de la profesión de acuerdo con el rol, el nivel jerárquico [i.e. titular, adjunto, ayudante], la función asociada [i.e. docentes de *teoría* vs. docentes de *práctica*] y la

modalidad de contratación [i.e. regular, a término, adscripto]. Las anteriores emergen como variables que segmentan a los miembros, no sólo a través de diferentes reuniones para la toma de decisiones, sino también en la percepción de diferente status.

Al mismo tiempo, la dificultad en la definición del constructo no sólo responde a su carácter multidimensional, sino también a sus características temporales y situacionales, por ello a continuación se exponen algunas de las variables contextuales que conforman dicha complejidad de representación.

En las últimas décadas se ha hecho notoria una transformación de la educación superior dada, entre otros cambios, por la gran expansión matricular, la diversificación de carreras y el crecimiento de instituciones y modalidades educativas (Foutel, M., Gnecco, M. L., & Pujol Cols, L. J.; 2013) Lo anterior, ha conducido a reconfigurar las características del estudiantado manifestando una creciente heterogeneidad en relación a género, edad, nivel socio-económico, condición laboral, competencias e intereses. Y así también se ha modificado el mercado académico universitario; entre sus principales cambios es posible señalar: (a) profesores con menor edad promedio; (b) masivas incorporaciones que incluso han superado el ritmo de crecimiento de los estudiantes descuidando la relación docente-estudiante; (c) decreciente formación pedagógica y actualización disciplinar; (d) menor porcentaje de docentes con estudios de postgrado concluidos. (Chiroleu, A., 2002; Sandoval, M. C. P., 2004; Marquina, M., 2012)

A su vez, en Argentina a diferencia negativa del resto de América y Europa, la mayor parte de los docentes se desempeña con *dedicación simple* [10 horas semanales], lo que conduce a que su profesión de origen se convierta en su ocupación principal. Un estudio del período 1989-2006, relevó que los docentes con dedicación simple representaban casi dos tercios del total, sólo un 14.53% con

dedicación exclusiva [40 horas semanales] y un 25% con dedicación semi-exclusiva. (García de Fanelli, 2008; Fernández Lamarra, N., & Coppola, N. 2008; Fernández Lamarra y Perez Centeno citados en Marquina, M., 2012).

Por tal motivo, los investigadores coinciden en que se trata de un crecimiento no planificado que ha implicado una incorporación acelerada sin los recaudos necesarios para evitar el deterioro en la calidad académica; lo que, al mismo tiempo, acentúa las mencionadas heterogeneidades internas en la profesión. En otras palabras, dichos procesos de cambio han profundizado la mencionada distancia entre lo que asemeja y diferencia al docente. (Chiroleu, A., 2002; Sandoval, M. C. P., 2004; Fernández Lamarra, N. et al., 2008).

Adicionalmente, analizar la influencia de tales cambios implica comprender cómo se han modificado las estructuras de poder a partir de la emergencia de nuevos actores que plantean nuevas racionalidades. (Suasnábar, C., 2000). Desde esta perspectiva, surge también una reconfiguración de los niveles de participación y, en tal sentido, si bien no existe una definición consolidada sobre lo que se entiende por participación laboral, la concepción más compartida alude al involucramiento de los empleados *en la toma de decisiones*. (Cols, L. J. P., y Foutel, M., 2015). Así, Foutel, M., y Gnecco, M. (2011, p.8) definen la *participación docente* como el "grado de involucramiento con el desarrollo y la planificación de las actividades sustantivas de la institución". Desde este enfoque, argumentan que la misma se ha incrementado a través de instancias como reuniones de cátedra o de área, reuniones para modificación de planes de estudio, entre otros.

Sin embargo, autores como Galaz F., J. F., y Vilorio H., E. (2004) plantean que, en realidad, el incremento de la participación docente emerge como una descentralización aparente, pues sus aportes están asociados a formulaciones de programas académicos que luego son igualmente sometidos a instancias de

revisión administrativas-políticas. Por ello, en términos de participación, lo relevante es el análisis de la percepción que tienen los propios miembros sobre su grado de involucramiento y oportunidad de sentirse parte, sea luego coincidente o no con la realidad. (Spector, 1986 en Cols, L. J. P., y Foutel, M., 2015) De allí que los autores mencionados destacan una serie de variables que inciden en la percepción de participación, entre las principales:

- a) Antigüedad y jerarquía en el cargo
- b) La impronta del titular para convocar o no a reuniones
- c) La antigüedad del grupo
- d) La propensión a participar según la personalidad de cada sujeto
- e) El tamaño de la cátedra o grupo
- f) La pertenencia o no al grupo que ejerce la conducción

En este orden de ideas, Almuiñas Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2012, pp. 88- 91) plantean que uno de los graves problemas que enfrentan la mayoría de las universidades latinoamericanas es la falta de integración de todos los actores implicados en el diseño y formulación de decisiones estratégicas, lo que luego complejiza el compromiso de los miembros en la implementación pues se perciben ajenos a ellas y, por lo tanto, se pierde el enfoque sistémico de la planificación.

Todo lo descrito hasta el momento permite comprender la complejidad que define a la institución y a su cuerpo académico. En coherencia, los procesos decisorios que allí se dan no están exentos de tales dificultades, lo que justifica la oportunidad de realizar un proceso de reflexión crítica sobre la manera en que se decide y sus condicionantes influyentes. Desde este enfoque, en la siguiente sección se introducirá una conceptualización general sobre la toma de decisiones.

## Sección II

### Sobre el objeto: la toma de decisiones estratégicas en el área académica universitaria

En términos de Pavesi, P. (1991) tomar una decisión significa elegir un curso de acción, entre varias alternativas posibles, a través de un proceso mental, consciente y voluntario. Así, una decisión se compone por *ocho elementos*: (1) la situación de decisión, definida como una brecha entre el mundo que se desea (objetivo) y el mundo que se obtendría si no se hiciera nada en el futuro (status quo); (2) la alternativas o cursos de acción; (3) los estados inciertos; (4) la probabilidad o propensión a suceder de tales estados inciertos; (5) los resultados probables; (6) las restricciones; (7) la función de utilidad del decisor que determina su escala de preferencias; (8) el criterio de decisión para seleccionar una alternativa como preferida.

Asimismo, el proceso decisorio abarca, en principio, cuatro etapas clasificadas por Simon (1980) como:

(1) *Inteligencia*: diagnosticar la situación, detectar la necesidad de decidir y plantear un objetivo.

(2) *Diseño*: definir y analizar las distintas alternativas posibles y recabar información para intentar estimar los resultados y consecuencias posibles.

(3) *Selección*: elegir un curso de acción como preferido, en base a una escala de preferencias según valores del decisor

(4) *Revisión*: controlar la alternativa seleccionada en relación al objetivo planteado, para determinar la necesidad de corrección o no.



(5) Adicionalmente, Drucker (2002) adiciona que el proceso decisorio será válido en la medida en que decante en la *Acción*.

Según el *enfoque normativo* de la decisión, que estudia y sustenta cómo debiera ser la decisión, el decisor es universal, racional, coherente, y se encuentra en soledad, por lo que optará siempre por maximizar su noción de utilidad, bajo una *racionalidad totalmente objetiva*<sup>1</sup>. Esta conceptualización además implica que el sujeto es capaz de:

- a) Tener una visión completa de todas las alternativas disponibles
- b) Considerar e imaginar el total de consecuencias que tendría cada elección
- c) Elegir la mejor alternativa de todas

Sin embargo,

- d) Resulta imposible alcanzar una visión completa de todos los cursos de acción disponibles pues el conocimiento humano de la realidad es fragmentario
- e) No es posible considerar e imaginar el total de consecuencias que tendría cada elección, dado que pertenecen al futuro que no es posible visibilizar
- f) La elección de la alternativa considerada preferida nunca será en términos objetivos pues la selección estará basada en una escala subjetiva de valores y prioridades.

De allí, que el proceso decisorio dista mucho de ser perfectamente objetivo y la elección de ser óptima. En cambio, la elección constituye la materialización de

---

<sup>1</sup>En términos de Simon (1980:73) "la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas"

la racionalidad del sujeto decisor en un momento específico del tiempo. En palabras de Etkin, J. (2005, p.283) "en el marco de la organización, la decisión implica que un individuo adopta una decisión que no es aleatoria, sino que dispone de razones que además puede exhibir".

Este concepto conlleva luego a considerar la complejidad que implican las decisiones grupales ante el encuentro de diferentes sistemas de argumentos. Ello conduce a explorar la noción de *racionalidad dominante*, en referencia a aquel conjunto de argumentos que se posicionan como voz imperante y luego marcan la tendencia de los análisis y evaluaciones, influyendo como criterio decisorio (Etkin, J. 2005)

Desde esta óptica, la imposición de una racionalidad dominante comunica tácitamente a los miembros de la organización dónde se localiza el poder, cuál es su magnitud y dirección. El autor precedente explica que también el discurso que construye la organización, con sus símbolos, lenguaje, códigos e imágenes (*comunidad discursiva*) transmite, de manera implícita, la orientación de la racionalidad dominante y que, en definitiva, influye en las formas esperadas de interpretar y actuar.

Por ello, en adhesión al *enfoque descriptivo*, el cual estudia cómo realmente deciden los sujetos, el presente trabajo considera en su análisis las singularidades de cada decisor -dentro de un marco social/grupal- atendiendo a sus límites de racionalidad e incorporando las valoraciones subjetivas que realiza sobre las alternativas y sus circunstancias. (Von Neumann y Morgenstern, 2007 referenciado por Páez Gallego, J., 2015)

A su vez, no todas las decisiones son iguales ni sus procesos adquieren igual importancia: algunas resultan sencillas, rutinarias y no requieren un grado elevado de análisis, mientras que otras insumen mayor tiempo de reflexión dada su

complejidad y consecuencias. El presente trabajo se enfoca en las decisiones estratégicas, es decir, en aquellas que se toman hacia el largo plazo y no están estructuradas pues son novedosas o de naturaleza compleja y, por lo tanto, no existe un plan o programa que indique cómo actuar. Además, evocan a mundos *rebeldes* donde reina la incertidumbre, la volatilidad, ambigüedad y complejidad. (Pavesi, P.; 1991)

En tal sentido, Ruth, C. (1997, p.688) explica la diferencia entre decisiones sencillas y complejas desde la perspectiva de las alternativas. La autora argumenta que las decisiones rutinarias resultan sencillas pues es posible establecer con facilidad la preferencia por una alternativa que resulta claramente mejor que la otra. En cambio, las decisiones se tornan difíciles cuando no es posible calificar con sencillez la prioridad entre los distintos cursos de acción; en otras palabras, lo que complejiza a las decisiones estratégicas es que en ellas todas las alternativas son igualmente buenas/posibles y no existe una mejor o peor que otra (none of "better than," "worse than," and "equally good").

De este modo, la elección final dependerá de la escala subjetiva de prioridades que pondere el decisor y de los argumentos que seleccione para justificar tal selección. Por ello, la focalización del estudio hacia este tipo de decisiones se justifica, no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también porque resultan de un juego de fuerzas de poder entre los diferentes participantes.

Sobre este tipo de decisiones en la Universidad Pública, Durán, C. y Foutel, M. (2009) describen algunas características identificadoras: son decisiones que pretenden vincular a la institución con su entorno, definen objetivos y lineamientos de largo plazo, requieren de mucha información y un gran juicio del decisor pues, por lo general, tienen poco grado de reversibilidad e impactan sobre todos los

actores. Entre otros ejemplos, se destacan: el armado de planes de estudios, la creación y modificación de carreras, determinación de políticas de ingreso y recursos humanos, definición de infraestructura y equipamiento, organización de cátedras y departamentos.

No obstante, como se ha argumentado, tales procesos decisorios distan mucho de ser óptimos. Por ello, y dada la importancia y relevancia que adquieren, se pretende realizar una reflexión sobre los condicionantes que en ellos influye, con el fin de poder tomar conciencia crítica y perfeccionar su calidad.

### **Sección III**

#### **Sobre el encuentro entre objeto y sujeto: condicionantes grupales en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria.**

En términos de Desanctis, G., y Gallupe, R. B. (1987, p.590), el proceso decisorio grupal puede ser definido como aquella situación en la que dos o más personas son conjuntamente responsables de la detección de un problema de decisión, de generar y evaluar posibles alternativas y de elaborar estrategias para la implementación de la solución.

Lobato C. O., y Garza, E. D. (2009, p. 191) plantean que en la Universidad las decisiones pasan del plano individual al colectivo en función a cómo se percibe el problema. Cuando una situación se visualiza como repetitiva, la decisión tiende a ser programada e individual, en cambio, cuando se presenta un escenario novedoso y complejo la decisión se analiza de forma colectiva. Es decir, que una decisión se tome de manera grupal o no, depende de la percepción de la situación, la cantidad de afectados, la necesidad de participación, entre otros. También, en ciertos momentos es la propia reglamentación institucional la que exige que determinadas decisiones se tomen colectivamente. No obstante, sea por indicación

normativa o por iniciativa del propio sujeto, el problema de decisión se complejiza ampliamente al pasar del nivel de análisis individual al grupal.

A partir de ello, en la literatura existe mucha discrepancia entorno al fenómeno grupal. Una de las posturas considera que el grupo es el resultado de la conjunción de individuos y, por tanto, reúne las creencias, ideologías e intereses compartidos de sus miembros. En el otro extremo, los autores suponen que el grupo conforma una nueva entidad, una nueva realidad y logra una nueva forma de pensar (*group mind*). (Macías Cortés, G. J., & Herreros Arconada, M., 2003).

En adhesión a este último enfoque, en este trabajo ya no se considera al decisor como un sujeto individual sino como un sujeto colectivo y el análisis supera la mera adición de procesos particulares de cada uno de los miembros pues el grupo genera nuevas dinámicas propias. Tal como define Martín-Baró, I. (1989, p. 13) "El grupo es una realidad total, un conjunto que no puede ser reducido a la suma de sus constitutivos."

Cabe preguntarse entonces sobre la conveniencia o no de que el proceso decisorio se realice de manera grupal. Las investigaciones sobre el tema destacan numerosas ventajas por las cuales las decisiones grupales serían, en principio, más eficientes (León, O., 2001; Gordon, 1997 referenciado por León, M., y Díaz, B., 2005; Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E., 2009):

1. El debate permite que las decisiones resultan menos sesgadas por un único criterio y sean más democráticas.
2. Generan mayor compromiso pues todos han participado en su definición, al mismo tiempo que facilita la motivación de cara a la implementación.
3. Se esbozan un mayor número de alternativas, ideas y

propuestas, lo que es aún más recomendable para encontrar soluciones novedosas y creativas.

4. La incorporación de diferentes puntos de vista también permite anticiparse y detectar problemas potenciales.

5. Permite sinergizar esfuerzos a partir de las diferentes habilidades y conocimientos aportados por cada miembro.

6. Lo anterior posibilita también la generación de información y conocimientos más complejos, potenciando los aportes al procesos de evaluación de alternativas

7. Incrementa las posibilidades de aceptación y aprobación, dado que la elección de una alternativa ha surgido del debate y el consenso.

No obstante, el proceso decisorio colectivo no está exento de dificultades, ni tampoco asegura que la decisión sea completamente eficiente. Según Janis, I. L. (1972), máximo referente sobre el *pensamiento de grupo (group think)*, el proceso decisorio grupal conduce a algunas consecuencias no deseadas que empobrecen su calidad, tales como:

1. Presión a la conformidad: Se rechazan aquellas posturas que contradigan la racionalidad dominante presionando a las minorías hacia la unanimidad en pos de lograr el consenso. Así, se acota la evaluación más fundada de alternativas opuestas o puntos de vista minoritarios y todas las posiciones se subrogan a la postura imperante, para lograr el acuerdo y la unanimidad.

2. Los miembros se autocensuran: aquellos que tienen una opinión diferente o una crítica evitan hacerlo para no recibir el rechazo de la

mayoría, y adecúan su opinión a lo que se ha consensuado por la mayoría en búsqueda de la concurrencia de argumentos. Según Asch (referenciado por Robbins, S. P. et al., 2009, pp. 304-305) esto se explica porque "*como miembros de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo –ser una parte positiva del grupo– que una fuerza disruptiva, aún si la disrupción fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo*". Los autores referidos denominan a este fenómeno "*desplazamiento del grupo*", en alusión a que la opinión grupal desplaza e inhibe al pensamiento individual. Así, aquellas personalidades más conservadoras se vuelven aún más cautelosas y resguardan su opinión, mientras que aquellos que asumen un rol más protagónico potencian su autoestima y sienten mayor fortaleza para asumir riesgos

3. *Sesgo selectivo al procesar información.* De manera coherente a lo mencionado precedentemente se produce un menor análisis y reflexión sobre aquellas alternativas que contradigan la racionalidad imperante.

4. *Ilusión de omnipotencia y de invulnerabilidad,* la cual conduce a la excesiva confianza en el éxito de la decisión grupal, disminuyendo la consideración sobre riesgos y probabilidad de resultados negativos. Robbins, S. P. et al. (2009) plantean que este peligro también se explica desde la *difuminación de responsabilidades* que implica tomar la decisión de manera grupal; así los miembros asumen mayores riesgos pues la responsabilidad es compartida.

5. *Visión estereotipada de otros grupos.* la cohesión grupal y el sentido de pertenencia puede conducir en ocasiones a incrementar la percepción de superioridad respecto a otros grupos, subestimando su capacidad.

6. *Dilación en el tiempo*: una de las grandes desventajas que tienen las decisiones grupales es el mayor tiempo que insume la definición de una solución al problema por la necesidad de consensuar entre todos los miembros.

Adicionalmente, Robbins, S. P. et al. (2009, p.303) argumentan que la conveniencia o no de que la decisión sea grupal varía de acuerdo al tipo de *eficacia* buscada: si la eficacia, por ejemplo, es medida en términos de creatividad o de grado de aceptación y compromiso con la decisión, los procesos grupales serán superadores. Pero, en cambio, si lo pretendido es eficacia como sinónimo de velocidad y eficiencia resulta preferible que el proceso sea individual.

No obstante, no todos los grupos son iguales ni todos los individuos se comportan de la misma manera, de allí que las mencionadas ventajas y desventajas dependen también de otros factores, como el tipo de tarea a realizar, la presión del tiempo, las características de los miembros, las reglas de decisión utilizadas, la presión hacia la conformidad dada por el mapa de poder, entre otros (León, M., & Díaz, B., 2005) A continuación se analizarán estos y otros condicionantes influyentes bajo las siguientes categorías:

1. Características del grupo
2. Emociones que genera el grupo
3. El rol del participante
4. El rol del líder
5. Tensiones dialógicas
6. Influencia de diferentes intereses

#### **1. Características del grupo**



Según Malle, B. (2010), en las organizaciones pueden existir dos tipos de grupos: (a) Grupos agregados (*Aggregate Groups*) y (b) Grupos de actuación conjunta (*Jointly acting group*). Los *grupos agregados* son equivalentes a la suma de sus individuos, es decir, se trata de una adición de comportamientos similares pero independientes; no asumen planes en común ni interacciones, por lo que sus miembros pueden dividirse en categorías [e.g. hombres; mujeres; estudiantes; profesionales graduados]. Por otro lado, en los *grupos de actuación conjunta*, los miembros debaten las decisiones, participan en la planeación e incluso en la acción, actúan como un sistema de partes interrelacionadas de modo que interacción y comunicación son pilares fundamentales [e.g. la cátedra de Contabilidad; el área de Economía; la Secretaría Académica].

En este segundo tipo, los individuos se subordinan al grupo pues existe una *intención colectiva* de actuar, encuentran razones e intenciones. La autora argumenta que aquí los miembros logran que el proceso "*creencia-deseo-intención*" (*BID: belief-desire-intention*), transite desde el plano personal al colectivo. Es decir, no se trata simplemente de la suma de procesos mentales individuales sino que el grupo en conjunto es capaz de identificar sus propias metas, comprobar la compatibilidad de sus creencias y generar el deseo-intención de actuar acorde al objetivo. (Malle, B., 2010, pp. 95-114)

Asimismo, determinadas condiciones y características particulares del tipo de grupo inciden en la mayor o menor manifestación de los sesgos colectivos mencionados en el apartado anterior (Janis y Mann, 1977 recuperado en León, M., & Díaz, B., 2005; Robbins, S. P., et al 2009):

→ *Tamaño*: mientras más grande es el grupo más se incrementa la temerosidad de los miembros por ser disonantes con la opinión de la mayoría. Sobre este aspecto, Gil, F., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M.

(2008) agregan que mientras mayor es el tamaño del grupo, mayor es la disponibilidad de recursos pero también mayor es la dificultad para la coordinación. Por ello, argumentan que el tamaño óptimo depende de diversos factores, entre ellos, el grado de interdependencia para la tarea, la estabilidad del contexto y los canales de comunicación.

- *Grado de cohesividad:* a mayor solidez en el sentido de pertenencia mayor necesidad de lograr consenso para mantener la afectividad que los une; aún cuando los miembros perciban que no resulta la mejor alternativa optarán por mantener los lazos de unión e identificación con el grupo.
- *Grado de apertura:* mientras más cerrado sea el grupo menor será el nivel de intercambio con otros puntos de vista. En tal sentido, aquellos grupos cuyos miembros comparten una determinada ideología y/o experiencia que los aferra entre sí, se incrementa el riesgo de caer en la trampa de pensamiento único.
- *Nivel de estructuración:* cuanto menor sea el grado de ordenamiento en los procedimientos para la búsqueda de información, mayor posibilidad de diluir y sesgar los análisis.
- *Estilo de liderazgo:* cuanto más autoritario se manifieste el líder, menor será la promoción del debate y la apertura hacia ideas/opiniones diferentes a la racionalidad dominante.
- *Presión del tiempo:* el apremio del tiempo puede comportarse como una amenaza para apresurar la llegada al consenso.
- *Características de los miembros:* Adicionalmente, Gil, F., et al (2008), plantean el grado de heterogeneidad/homogeneidad entre los miembros como otro de los factores. Así, mientras mayores similitudes mayor velocidad de coordinación y mayor probabilidad de lograr un

consenso rápido; en cambio, cuanto más diferentes son los miembros más creativas y complementarias resultan las diversas habilidades, aunque también existen mayores riesgos de desacuerdos.

A su vez, los avances en la literatura sobre el tema clasifican el estudio de los equipos en tres procesos (Gil, F., et al., 2008): (1) *Procesos cognitivos*; (2) *Procesos motivacionales y afectivos*; (3) *Procesos orientados a la acción y conducta grupal*.

1. *Procesos cognitivos*: se trata del análisis de aquellos procesos de conocimiento y procesamiento compartidos que ayudan a los miembros a coordinar mejor y tomar decisiones más eficientes. Dentro de ellos se indaga sobre:

1.1. *Modelos mentales de equipo*: estructuras de pensamiento compartidas por los miembros que modelan las formas de interpretar, permiten anticipar comportamientos o respuestas y colaboran en la eficacia grupal. No obstante, aún la ciencia adeuda métodos precisos para su abordaje.

1.2. *Memoria transactiva*: refiere al conocimiento de las habilidades y pericias que poseen cada uno de los participantes. Así, a mayor nivel de interacción los sujetos son más capaces de reconocer quién es poseedor de qué pericia y, consecuentemente, ello favorece la efectividad de los procesos conjuntos.

1.3. *Aprendizaje grupal*: alude al proceso dinámico mediante el cual el grupo transita recolectando experiencia que luego se transforma en información procesada. Así, las investigaciones demuestran que los grupos más eficaces son lo que aprenden colectivamente.

1.4. *Clima de equipo*: relacionado con las percepciones compartidas sobre el propio grupo, Las mayores semejanzas en las interpretaciones facilitan los niveles de satisfacción, la cohesión y el rendimiento.

2. *Procesos orientados a la acción y conducta grupal*: finalmente, se analizan las conductas en los procesos básicos de comunicación, cooperación y coordinación

2.1. *Comunicación*: proceso básico que permite el intercambio de información y la interacción requerida para la toma de decisiones. El estudio de la comunicación implica la comprensión de los significados compartidos por el equipo que modelan las formas de pensar e interpretar.

2.2. *Cooperación*: grado de predisposición de los participantes a contribuir con la causa común. Dado que los procesos grupales, muchas veces, conducen a la difusión de responsabilidades pueden emerger actitudes negativas de cooperación (e.g. pereza, ausencia). Se trata de identificar tales conductas para prevenir y/o desarrollar herramientas motivadoras.

2.3. *Coordinación*: en referencia a los métodos que utilizan los miembros para ajustar sus comportamientos y esfuerzos en pos del objetivo, sean de manera explícita o implícita.

3. *Procesos motivacionales y afectivos*: explora cómo el estado colectivo de sentimientos, vínculos y afectos, influyen y condicionan los análisis y resultados del equipo. Así, se estudia:

3.1. *Cohesión*: grado de deseo de unión para alcanzar metas comunes. Sentido de pertenencia.

3.2. *Eficacia colectiva y potencial grupal*: percepción que tienen los miembros sobre la capacidad del grupo para cumplir los resultados. En la medida en que los individuos confían en el equipo apuestan a esforzarse por él y abandonan metas individuales.

3.3. *Emociones de equipo*: sentimientos, estados de ánimo, sensaciones generalizadas y compartidas.

3.4. *Conflictos de equipos*: sean motivados por desacuerdos en las relaciones interpersonales o por discrepancias en relación a las tareas. Si bien los conflictos de relación son desaconsejables para la eficacia del equipo, aún no está demostrado que los conflictos en relación a las tareas sean totalmente desventajosos, pues en ciertos casos alienta la búsqueda de información y motoriza la creatividad.

A partir de esta última dimensión de análisis, a continuación se profundizará sobre la influencia de las emociones grupales en la toma de decisiones.

## 2. Emociones que genera el grupo

Martín-Baró, I (1989, p.14) propone una *teoría dialéctica de grupos* que, entre otras consideraciones, permita contemplar e integrar en la definición de grupo, no sólo a los intereses del colectivo, sino también las características y deseos personales de cada uno de los sujetos que lo conforman, "como lugar privilegiado donde lo personal confluye con lo social y lo social se individualiza."

En dicha teoría el autor argumenta que una de las variables claves para estudiar un grupo es la *actividad*, tanto las tareas que desarrolla como el ritmo de funcionamiento. Advierte que una de las condiciones necesarias para que el grupo se afiance es que la actividad que desempeñe sea coherente con los objetivos colectivos y que, luego, el accionar sea continuo y eficiente, para no caer en el status quo. En adhesión, Tran, V., Páez, D., & Sánchez, F. (2012, p.17) explican que la tendencia a la acción favorece el surgimiento de emociones positivas en el grupo, lo que se denomina *efecto entusiasmo*. El mantenerse en actividad contagia energías optimistas, al mismo tiempo que disminuye las aquellas negativas que pudieran surgir cuando el grupo experimenta el fracaso.

A partir de allí, los autores precedentes han indagado sobre la manera en que las emociones se relacionan con los procesos decisorios grupales. Así, en primer lugar, clasifican las emociones en cuatro escalas:

- a) *Positivas de logro*: orgullo, alegría, alegría, satisfacción.
- b) *Positivas de aproximación*: alivio, esperanza, interés, sorpresa.
- c) *Negativas de resignación*: tristeza, miedo, vergüenza, culpa.
- d) *Negativas de antagonismo*: enojo, disgusto, desprecio, ira.

Y luego plantean cómo inciden tales sentimientos en las diversas etapas del proceso decisorio. Por ejemplo, en la etapa de etapa de generación de alternativas, la cual implica búsqueda de información y creatividad para imaginar diferentes cursos de acción:

- Resultan recomendables las *emociones positivas de logro y aproximación*, ya que permiten el surgimiento de pensamientos libres y creativos potenciando la imaginación de mayores posibilidades.
- En cambio, las *emociones de resignación* limitan la cantidad de opciones propuestas pues el miedo que experimenta el grupo incrementa la aversión al riesgo asumiendo una actitud pesimista que lo conduce a sobreestimar la posibilidad de resultados negativos.
- Por último, las *emociones negativas de antagonismo*, que pueden haber sido originadas por cierta amenaza hacia los objetivos del grupo, o por determinada injusticia en resultados anteriores, llevan al empobrecimiento en la generación de alternativas las cuales estarán únicamente orientadas a lograr venganza o represalia.

Posteriormente, durante la etapa de evaluación de alternativas, en la que se analizan los diferentes cursos de acción a la luz del debate entre los distintos sistemas de argumentos:

- Las *emociones de logro y aproximación*, permiten ampliar los recursos psicológicos y físicos que requiere el proceso de análisis favoreciendo la aceleración en la evaluación. Simultáneamente, estos sentimientos conducen a subestimar la probabilidad de resultados positivos.
- Por el contrario, las *emociones de resignación* generan reacciones de cautela, incrementando la atención a los detalles mediante un análisis cuidadoso de las alternativas, lo que resulta positivo en cuanto a la complejidad de la evaluación pero negativo en términos de eficiencia temporal.
- Las *emociones de antagonismo*, ligadas al sentimiento de ira y venganza, conducen a incrementar la precaución y consideración de los riesgos. Tales sentimientos serían los menos deseables puesto que el aumento de la agresividad nutre deseos ciegos de represalia y lucha, de los que resultan decisiones defectuosas con escasa consideración de sus consecuencias.

Adicionalmente, para que tales emociones y tensiones pasen al plano de lo manifiesto oportunamente y puedan ser canalizadas de manera adecuada, resulta fundamental prestar atención a las redes de comunicación, pues a través del intercambio de información se van conformando afinidades que les permiten a los miembros expresar sus opiniones y emociones. Las redes de comunicación también permiten a los miembros fortalecer sus posiciones de poder e, incluso, formar alianzas transitorias destinadas a dirimir situaciones puntuales, como por ejemplo cuando los docentes forman bloques entre sí para reclamar cuestiones laborales,

pero luego se unen a los estudiantes ante problemas relacionados con las unidades académicas. (Etkin, E. y Schvarstein, L, 1992)

En tal sentido, García-Retamero, R., et al. (2008) también adhieren que la comunicación es un factor condicionante en la toma de decisiones y demuestran que, entre otras ventajas, el intercambio de información permite mayor asertividad en la estimación de probabilidades de ocurrencia de las alternativas, mejora el aprendizaje sobre variables claves, agiliza la exploración de información y facilita la precisión en la elección de un curso de acción preferido.

No obstante, no todos los participantes se comportan de la misma manera ni manifiestan las mismas emociones ni reacciones, de allí que el rol de cada participante es otra variable fundamental para el análisis.

### 3. El rol del participante

En términos de Romero, R. (1968, p.48-72) existen dos tipos actitudes que pueden asumir los participantes: *roles funcionales* y *roles disfuncionales*. Los primeros son aquellos que deciden trabajar orientándose a los resultados del grupo, motivándolo a mantenerse y a crecer con conductas positivas para el logro de los objetivos, en cambio, los segundos son quienes buscan su propia satisfacción personal obstaculizando la productividad grupal. Así, entre las actitudes positivas que manifiestan los que asumen un *rol funcional*, se encuentran tanto los aportes de *locomoción* como de *mantenimiento* del grupo:

- (1) Inician nuevas ideas o puntos de vista;
- (2) Buscan y aportan información;
- (3) Expresan opiniones o creencias con énfasis en los valores;
- (4) Coordinan y orientan las discusiones, clarifican;
- (5) Dinamizan e incitan hacia la acción;



- (6) Facilitan las tareas técnicas;
- (7) Estimulan, motivan y alientan;
- (8) Intentan conciliar ante las diferencias y ceden de su parte para lograr acuerdos;
- (9) Son leales al grupo y aplican sus normas con el ejemplo.

Por otro lado, entre las actitudes negativas de los miembros que asumen un rol disfuncional se visualizan:

- (1) Agresividad y dominio autoritario;
- (2) Obstrucción y queja constante;
- (3) Búsqueda del propio reconocimiento, manifestaciones de ego;
- (4) Confusión y mezcla de temas personales con laborales;
- (5) Inseguridad y confusión;
- (6) Defensa de intereses ajenos a la tarea que convoca al grupo.

Sin embargo, los autores aclaran que esta distinción de roles muchas veces no se visualiza de manera expresa sino que se encuentra atenuada, lo que no implica su inexistencia; por el contrario, las tensiones entre los intereses personales y los del grupo son inevitables e inherentes a toda organización. En este sentido, Arsenian, J., Semrad, E. V., & Shapiro, D. (1962) propusieron el concepto de "racimo de roles" para expresar los sentimientos ambivalentes que atraviesan a los individuos lo que implica también que los roles están determinados por aspectos situacionales de acuerdo a la dinámica del grupo. De allí que en muchas ocasiones el sujeto actúa y piensa de manera diferente en grupo respecto de cómo se comportaría si estuviera solo o aislado.

Desde otro enfoque, Arana, M. y Foutel, M., (2007), retomando los conceptos de Hirschman, explican que en las organizaciones hay tres tipos de sujetos: a) Los

*leales*, en referencia a aquellos que permanecen en la organización y contribuyen de la forma esperada subordinándose a la estructura de poder existente; b) Los que *deciden irse*, marcharse y abandonar la institución [e.g. alumnos que desertan la carrera; docentes que buscan trabajo en otra universidad]; c) Los que ejercen la opción *voz*, aquellos que optan por quedarse y cambiar el sistema.

De allí que Mintzberg, H. (1992) alude a que las organizaciones reflejan un juego de poder en el que varios jugadores [que deciden ejercer la opción voz] buscan controlar y motorizar las acciones y decisiones de la organización y de sus grupos.

Puntualizando entonces en la última clasificación, si el participante decide manifestar su voz se convierte en un actor influyente, aunque para hacer oír *su voz* y ejercer influencia requerirá (Mintzberg, H., 1993):

1. *Una base o fuente de poder;*
2. *Dedicación enérgica; y*
3. *Habilidades políticas de negociación.*

En primer lugar, si bien el concepto de poder es sumamente complejo y amplio de abordar, desde el enfoque de lo grupal, Mintzberg, H. (1992) lo define como "la capacidad de influir sobre el comportamiento de los agentes de la organización". De manera coherente, French y Raven argumentan que el poder es la capacidad potencial que tiene un sujeto para ejercer influencia, entendida esta como la posibilidad de producir cambios en otra persona, modificar sus conductas, creencias, necesidades, valores.

A partir de esta conceptualización, en primer lugar, Crozier, M. *et al.* (2009) destacan cuatro *fuentes* principales de las que puede emerger el poder: (1.1) la pericia dada por el control de una competencia particular; (1.2) la red de contactos

lograda a partir de las relaciones entre la organización y el entorno; (1.3) el control de la información y la comunicación; (1.4) la autoridad proveniente de las propias reglas organizativas. No obstante, en términos de Etkin, J. (2005) y en adhesión al abordaje del poder desde un enfoque de complejidad, no existe una única fuente de poder ni una única localización:

El poder no es un recurso que se concentra en la cúspide (...) no es un objeto que se ubica en cierto lugar central, sino más bien una configuración y una trama. Las bases de poder (diferentes) están distribuidas entre distintos actores y procesos a lo largo de la organización. (Etkin, J., 2005, p. 135)

En segundo lugar, la *dedicación energética*, se relaciona con la necesaria preparación y voluntad de participación que debe tener el actor para contagiar sus argumentos al resto de los miembros a fin de poder imponer su racionalidad. De nada sirve la sola posición jerárquica que respalde un cargo superior si el sujeto influyente no denota esfuerzo por utilizar su poder: "En las universidades, por ejemplo, el poder a menudo va hacia los que se toman la molestia de participar en los comités." (Mintzberg, H., 1993, p.6)

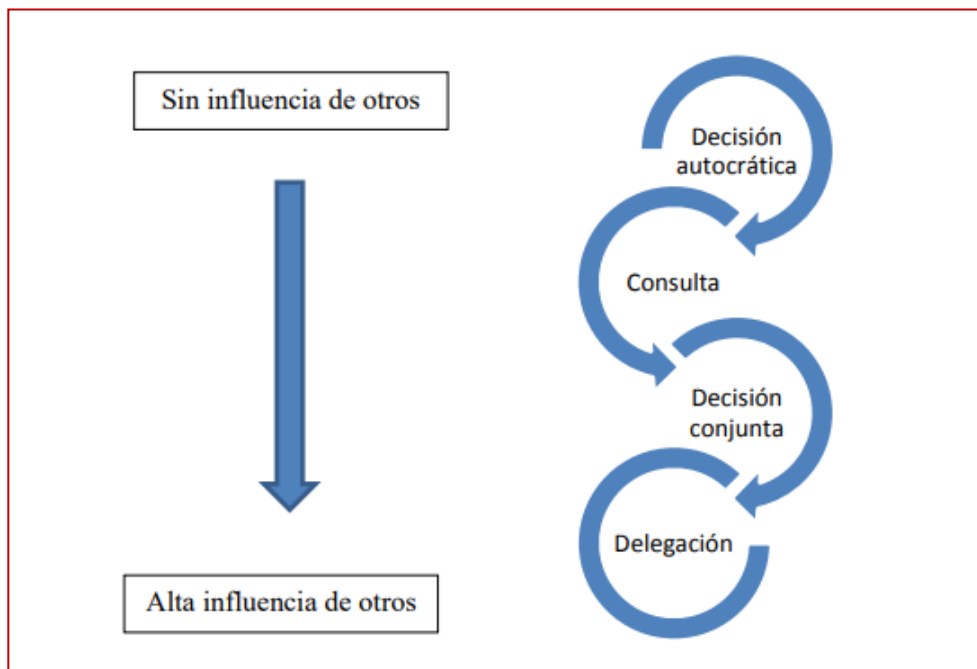
Finalmente, para poder influenciar no sólo necesitará una fuente de poder y mucha energía sino también saber usar sus facultades de manera inteligente. Se trata de la *habilidad política*, es decir, de tener capacidad de negociación y convencimiento hacia el resto de los participantes. Según Kipnis (1974, en Mintzberg, H., 1993), la habilidad política guarda estrecha relación con ciertas características intrínsecas de los líderes, entre ellas, el encanto, la fuerza física, el atractivo.

Este orden de ideas conduce entonces hacia el siguiente tema, en relación a aquellos jugadores influyentes: los diferentes roles que pueden ejercer los líderes del grupo y que, consecuentemente, imprimirán su impronta en la dinámica grupal.

#### 4. El rol del líder

El líder es fundamental en todas las fases de la actuación de un equipo: antes de la tarea para planificar y organizar la actividad del equipo; durante la realización de la tarea para supervisar el desempeño del equipo; y después de la tarea para evaluar, retroalimentar y compensar el rendimiento del equipo. Además, el líder puede establecer una visión compartida alineada con los objetivos del equipo, crear un clima apropiado de apoyo mutuo, desarrollar la cohesión grupal, promover el entrenamiento de equipo, etc. (Gil, F. et. al.,2008, p.31)

Si bien existen múltiples perspectivas para estudiar el liderazgo, continuando con el enfoque de poder-influencia, el líder es aquel que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de otros. Desde este punto de partida, el siguiente cuadro resume un continuo de posibilidades de influencia que se permite o no recibir el líder para la toma de decisiones (Ospina, M. A. P., y Córdoba, M. D. P. R, 2012):



**Gráfico 1**

Fuente: Ospina, M. A. P., y Córdoba, M. D. P. R (2012, adaptado de Yukl, 2006, p. 83)

Las conductas más autocráticas responden a aquellos líderes que toman las decisiones de manera discrecional ejerciendo el poder de su autoridad de manera absoluta. Abriendo cierto espacio de discusión aparecen las manifestaciones de consulta, lo que no significa que posteriormente el líder considere las opiniones recibidas. Luego, el continuo refleja estilos de liderazgos más participativos que buscan involucrar esfuerzos de otros en las decisiones, haciéndolos partícipes de los procesos. Finalmente, en el extremo inferior se ilustran los líderes que dan total confianza a sus seguidores delegándole las decisiones. Estos dos últimos escalones del continuo refieren a aquellos que comprenden la importancia política de generar espacios de participación, como motor para facilitar la aprobación e implementación de las decisiones (Ospina, M. A. P., y Córdoba, M. D. P. R, 2012)

En el marco de la universidad, tal como lo expresan De la Garza Carranza, M. T., Maldonado, A. C., Soria, E. G., & Estrada, C. R. (2017, p.4), al líder es posible identificarlo "en la figura del rector, director, jefe de departamento, jefe de desarrollo académico y director de facultad". En tal sentido, los autores precedentes indagaron sobre las características que comparten los líderes en la gestión educativa universitaria. Los resultados arrojan que las *características personales* son influyentes en la capacidad de liderazgo, pero que resultan mucho más importantes las *características interpersonales*.

En primer orden, entre las variables *personales* que contribuyen a la capacidad del liderazgo universitario se encuentran:

- Disponibilidad para tomar decisiones complejas;
- Autoconfianza para asumir riesgos;
- Compromiso y responsabilidad antes los resultados;
- Perseverancia y resistencia al fracaso.

Mientras que entre las cualidades *interpersonales* se destacan:

- Comprensión crítica de las redes de trabajo, de los diferentes grupos y sus influencias;
- Capacidad de coordinar y trabajar constructivamente con personalidades disímiles en energía, entusiasmo y compromiso;
- Habilidad política para generar redes de contactos que le permitan sinergizar esfuerzos y colaboración al momento de solucionar problemas claves;
- Disponibilidad para dar y recibir retroalimentación.

Adicionalmente, en un estudio realizado por Ramsden (1998, referido por De la Garza Carranza, M. T., et al, 2017) se advierte que los líderes educativos también deben ser capaces de inspirar confianza y esperanza, promover el buen trabajo organizando el sistema de recompensas, alentar en crecimiento de los docentes más jóvenes, ser auténticos y respetuosos y trabajar con pensamiento estratégico alineando siempre el trabajo cotidiano con una clara visión de futuro.

Por otro lado, desde la psicología de masas de Freud se explica que todo miembro en una organización, en primer orden, manifiesta una identificación hacia su jefe desarrollando un sentimiento de filiación, pues el jefe representa la figura paterna de una familia y en él se proyecta el propio "ideal del yo". Asimismo, Turner, J. C. (1990) también argumenta que el reconocimiento del jefe como líder, en primera instancia, se da porque todo ser humano busca reducir sus niveles de incertidumbre de modo que se reconoce como líder a quien se percibe como competente, confiable y poseedor de información válida para explicar la realidad. De allí que la influencia informativa se torna una fuente privilegiada de poder.

Así, los pares se sienten hermanos pues comparten la misma figura ejemplificativa, el mismo ideal, y ello conduce a la segunda identificación: de los miembros entre sí. En tal sentido, Yacuzzi, E. (2007) sostiene que la subrogación de las racionalidades subyacentes hacia una dominante surge como necesidad primaria del grupo de mantener la coherencia y cohesión interna (con los consecuentes sesgos y trampas en el proceso decisorio que de ello puede resultar).

No obstante, el proceso de identificación con un líder nunca es satisfactorio y entonces cada individuo comenzará a participar en muchos grupos tratando de encontrar su propia proyección en diferentes aspectos de diferentes líderes. Por ello, en los grupos comienza a convivir el amor y el odio hacia el jefe, el afecto y la rivalidad entre los miembros, el respeto y la desobediencia hacia lo normado, entre otras. (Martín-Baró, I., 1989)

Esta convivencia de dualidades sentimentales y vinculares conduce a comprender que las relaciones interpersonales nunca son lineales y que, por ello, las dinámicas organizacionales no pueden ser abordadas desde una perspectiva simplista. En este sentido seguidamente, y desde un enfoque de complejidad, se introducen las tensiones que conviven en las organizaciones y, por tanto, en sus grupos y decisiones.

## 5. Tensiones dialógicas

*El análisis de los resultados no termina en las decisiones, sino que también requiere evaluar la influencia de lo emergente o lo no controlado. (Etkin, J., 2005, p. 280-281).*

Crozier, M. y Friedberg, E., (1990) sostienen que es común la tendencia a sobrevaluar el funcionamiento de las organizaciones, con una imagen falsa sobre la acción organizada y lineal. Pero como se ha explicado, el comportamiento humano es sumamente complejo y, por tanto, los procesos colectivos distan mucho de ser

mecánicos y ordenados. Por el contrario, los individuos siempre mantienen un grado de libertad para ejercer resistencia, aún cuando el comportamiento explicitado sea pasivo y se demuestre obediencia.

Según Etkin, J. (2005) el desorden resulta de un juego de oposiciones que emerge de aquellos que deciden luchar contra los procesos burocráticos y uniformados [los que ejercen la *opción voz*]. Es decir, el desorden surge de quienes intentan imponer un nuevo orden; la lucha entre lo instituido y lo instituyente<sup>2</sup>. Esto también conduce a comprender que en toda organización existe cierta tensión entre lo manifiesto y lo subyacente, entre lo que se dice y no se dice... en otras palabras, no todo se desarrolla en la literalidad de las frases.

Se trata de comprender la *organización invisible*, las diferentes percepciones, creencias, interpretaciones, lógicas y diversidad de ideas que conviven con *lo oficial*, pues "los actores no siempre persiguen las finalidades que explicitan". (Vega, R. 1996, p.105) Y lo relevante es entender que estas tensiones existen siempre, aún cuando se manifieste un estado de calma o conformidad, permanecerán en estado latente hasta que algún hecho o situación las revele manifiestas. Las relaciones dialógicas son parte inherente de la complejidad de toda organización.

Cabe aclarar que esta perspectiva de contradicciones y tensiones, no tiene la intención de describir a la organización como un caos o un descontrol sino advertir la lógica inherente de complejidad y dualidad que atraviesa la propia dinámica de relaciones sociales.

---

<sup>2</sup> El concepto de institución refiere a todas aquellas normas, creencias, costumbres, conceptos socialmente aceptados, que atraviesan la vida de las personas, los grupos y las organizaciones; por ejemplo, la conceptualización del trabajo, del ocio, de la familia.



El orden establecido desde planes y programas oficiales y desde las posiciones de poder convive con relaciones y actividades emergentes que individuos y grupos construyen en sus relaciones y prácticas cotidianas, relaciones que a su vez se van cristalizando en la cultura y subcultura de la organización. Esta organización emergente ocurre tanto en el mundo de lo manifiesto como de lo implícito, de los saberes visibles y las creencias subyacentes. Estas relaciones impensadas (para la dirección) no siempre son compatibles o funcionales respecto de los planes formales, pero de todas maneras están sostenidas por los individuos y grupos en la organización. (Etkin, J., 2005, p. 31).

Así, las tensiones duales también conviven en las dinámicas de poder pues el poder es en su propia esencia una contradicción latente: *obstaculiza - motoriza*. Por un lado, como se ha desarrollado antes el poder implica la posibilidad de imponer una racionalidad dominante, pero al mismo tiempo, desde una connotación positiva el poder permite avanzar. Al momento de debatir decisiones estratégicas, cada actor expone su propia racionalidad, dificultando el encuentro con la alternativa más satisfactoria en términos organizacionales, entonces allí la imposición de una racionalidad dominante, logra que tal disputa decante finalmente en un curso de acción. (Etkin, E. y Schvarstein, L, 1992)

En otras palabras, ante la multiplicidad de intereses, ideologías, disciplinas, deseos e intenciones que conviven en una organización, el ejercicio legítimo del poder permite integrar las divergencias individuales. Desde esta perspectiva, el poder se trata de la capacidad de negociación que restringe las posibilidades de negociación del resto de los actores, logrando su cooperación en un sentido común para todos. Así, el poder inhibe pero permite avanzar. (Arana, M. y Foutel, M., 2007)

## 6. Influencia de intereses externos al grupo sujeto

Las mencionadas tensiones se agudizan, aún más, por la convivencia y el encuentro de los múltiples y diversos miembros que conforman la vida en la Universidad Pública, cada uno movido por diferentes intereses y racionalidades. Entre los actores que enumera Vega, R. (1996, p.105) se destacan movimientos estudiantiles, docentes, representantes gremiales y políticos, graduados, investigadores, personal no docente, como así también fuerzas externas, entre ellos el gobierno, la sociedad y los partidos políticos. Adicionalmente, Morduchowicz, A., & Arango, A. (2010) agregan que debe considerarse además la presencia del centro de estudiantes, empresas y medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y organismos financieros internacionales, quienes también aportan su influencia de poder.

En este orden de ideas, Suasnábar, C. (2001, p. 53) argumenta que la imagen *pluralista* que transmite el co-gobierno universitario también implica la coexistencia, tanto de múltiples lógicas como de elementos corporativos. Esta compleja trama de actores, tan heterogéneos, profundiza la tensión entre las diferentes percepciones, racionalidades y objetivos, condicionando el proceso decisorio y, en numerosas ocasiones, tornándolo ineficiente.

Desde este enfoque, un estudio realizado en la Universidad Pública de Buenos Aires sobre la percepción que tenían los miembros de *democracia* en la institución relevó que en realidad, según sus miembros, el cogobierno se convierte en obstáculo para la toma de decisiones pues la colegialidad genera desigualdades de poder orientando los debates hacia los intereses de las jerarquías superiores. (Toer, M., 2005), En adhesión, Parra Sandoval, M. C. (2004, pp. 665-667) manifiesta que, muchas veces, las decisiones colegiadas en la universidad implican una "limitación auto-impuesta" a la autonomía docente, ya que deben someterse a

intenciones de grupos que no siempre responden a intereses académicos. Así, por ejemplo, los departamentos universitarios se han convertido en espacios de competencia, al disputar recursos económicos o creación de nuevos cargos, entre otros.

A título ejemplificativo, los concursos docentes también pueden ser concebidos como creaciones deliberadas que resultan de las disputas de poder. Tanto la decisión sobre la reglamentación de puntajes, las variables que se considerarán en las grillas de evaluación, los antecedentes que serán valorados, la relevancia dada a otras actividades académicas y los métodos de cálculos finales, entre otros, son resultados de debates en los que se tensan intereses de los diferentes actores intervinientes y que, obviamente, inciden en la calidad de lo estrictamente académico. (Fernández Lamarra, N., y Coppola, N., 2008)

Así, entre actores que demuestran mayor grado de influencia en los procesos decisorios se encuentran los sindicatos docentes, en cuyo accionar se fusiona lo tradicional del sindicalismo con lo cultural de la educación. Loyo, A. (2001, p. 75) plantea sobre cuatro tipos de intereses sindicales que inciden en las decisiones académicas: (a) intereses de *gestión sindical*, que los conduce a oponerse a toda innovación administrativa que implique reducción en la participación docente; (b) *intereses gremialistas* destinados a defender la homogeneidad docente y resistir contra todas las alternativas que pretendan estímulos individualistas; (c) *interés clientelista* mediante el cual se valora la lealtad –a cambio de ciertos privilegios– por encima de la calidad profesional; (d) *interés político sindical*, cuyo fin es generar articulación política para ganar posiciones de poder y lograr mayor popularidad, oponiéndose a medidas que disminuyan su visibilidad. Tal como aclara la autora, la intención del apartado no es deslegitimar la

función de estas organizaciones sino analizarla a luz de los condicionantes en las decisiones.

## CAPÍTULO II: Metodología

Con aportes de la psicología, de la sociología y la administración, entre otras disciplinas, esta investigación -de tipo cualitativa- aborda la problemática de la toma de decisión grupal en el contexto universitario.

### **Objetivo General:**

Interpretar los condicionantes grupales que afectan los procesos decisorios en el Área Académica de la Universidad Pública Argentina, a partir del caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

### **Objetivos particulares**

1. Estudiar la dinámica de los procesos de toma de decisiones con bajo nivel de estructuración en el área académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
2. Describir los condicionantes grupales que inciden en las decisiones estratégicas del área docente de la Facultad: las relaciones de poder, los roles de los diferentes participantes, la influencia del líder y su racionalidad dominante, las tensiones organizacionales, entre otras.
3. Analizar la influencia de intereses ajenos a lo estrictamente académico que distorsionan la evaluación de alternativas.
4. Reflexionar sobre las herramientas que permiten reducir los sesgos en los procesos decisorios grupales, al mismo tiempo que incrementar la calidad de sus resultados.

Desde esta perspectiva, los autores advierten que una de las mejores herramientas para desarrollar investigaciones en ámbitos educativos es el estudio de casos. Según Pérez Serrano, G. (2003), la metodología del estudio de casos

resulta una de las más aconsejables para la investigación educativa, dado que permite la observación holística e intensa del fenómeno a partir de una unidad particular. En adhesión, Stake (1994) argumenta que a través del estudio de casos se puede alcanzar una mayor comprensión de un caso particular y conseguir una claridad superior sobre un tema, un fenómeno o un aspecto teórico concreto. Por lo expuesto, para la conducción del trabajo se ha seleccionado al área académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP].

Por otro lado, dada la complejidad del tema explorado y la enorme interrelación entre las diferentes variables, se ha considerado que la metodología de entrevistas en profundidad es la más adecuada para adentrarse en el problema y entenderlo desmenuzando cada una de sus partes componentes. En palabras de Martínez Miguélez, M. (2006, s/n) el mundo de los sistemas no lineales “puede ser impredecible, violento y dramático, un pequeño cambio en un parámetro puede hacer variar la solución poco a poco y, de golpe, variar a un tipo totalmente nuevo de solución (...) Estos sistemas no-lineales deben ser captados desde adentro”.

Así, los resultados que se presentan a continuación surgen de la realización de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves de la institución bajo estudio, cuyo guión de entrevista flexible (Anexo I) tenía por objetivo indagar sobre los diferentes factores condicionantes en la toma de decisiones colectivas y estratégicas, en el área académica universitaria explorando las percepciones de ventajas y desventajas sobre los procesos colectivos, sus grados de participación, y su lectura de incidencia sobre los intereses de otros actores. De la misma manera, el marco teórico expuesto precedentemente ha sido relevado de una profunda y extensa revisión bibliográfica sobre el tema.

Al tratarse de una investigación cualitativa, no resulta conveniente que la selección de la muestra sea de manera aleatoria o probabilística, en cambio sí

importa seleccionar cuidadosamente los participantes de modo que permitan abarcar todo el fenómeno bajo estudio. Es decir, seleccionar los integrantes de la muestra por su rol estructural, por ejemplo, en una muestra cuantitativa sería un sesgo pero aquí es una forma de cuidar el rigor científico. (Martínez-Salgado, C., 2012)

“El interés fundamental no es aquí la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad (...). La indagación cualitativa, en cambio, elige las unidades de estudio con otro propósito: lograr un conocimiento intensivo, profundo y detallado de y sobre los casos en los que tiene lugar el fenómeno de interés, generalizable para otras situaciones en las que dicho fenómeno ocurre.” (Martínez-Salgado, C., 2012, p.615).

Así, con el objetivo de cuidar la representación estructural de la unidad de análisis, la muestra seleccionada (N=23) respeta la cobertura de miembros diversos en cargo, disciplina, rol y área de desempeño. A tal fin se segmentó a los entrevistados en las siguientes categorías: cuatro Consejeros Académicos correspondientes a diferentes claustros (i.e. docentes, no docentes, graduados y estudiantes), Decana actual/anterior, Vicedecana actual/anterior, Secretaria Académica actual y dos anteriores, cuatro Directores de Áreas pedagógicas actuales/anteriores (i.e. Administración, Contabilidad, Economía y Turismo), cuatro Profesores y cuatro Auxiliares, respetando también la cobertura por las áreas mencionadas.

La duración promedio de las entrevistas fue de una hora aproximadamente y se desarrollaron con total normalidad. Los testimonios obtenidos fueron desgrabados textualmente y, posteriormente, se realizó un proceso crítico de comparación constante y pausada sobre las respuestas para descubrir semejanzas y diferencias, lo que permitió establecer la categorización de las variables. Cabe adicionar que se ha cuidado la objetivación reflexiva en la interpretación de las

respuestas y en la imputación de sentidos, dando lugar a la duda y a la revisión permanente, y contrastándolo simultáneamente con el marco teórico relevado. (Scribano, A. O., 2008; Martínez Miguélez, M., 2006, Patton 2005).

A partir de allí se propusieron las siguientes categorías de análisis sobre los factores condicionantes en la toma de decisión grupal:

1. Características del grupo
2. Rol del líder
3. Rol del participante
4. Tensiones dialógicas
5. Influencia de intereses externos al grupo sujeto
6. Ventajas
7. Desventajas

Por último, cada entrevistado fue numerado con una codificación alfanumérica [A1 a A23] para ilustrar textualmente los resultados.



En coherencia con la revisión bibliográfica expuesta, los entrevistados acuerdan con que la toma de decisiones de manera grupal permite muchas ventajas pero también contiene variadas desventajas. Sin embargo, tal grado de conveniencia se encuentra, a su vez, influido por diferentes factores propios del grupo, de los participantes y del contexto en el que se desenvuelve. Desde este enfoque, a continuación se pretenderá interpretar la compleja trama de condicionantes que -de una u otra manera- inciden en la calidad del proceso decisorio y, por tanto, en los resultados obtenidos.

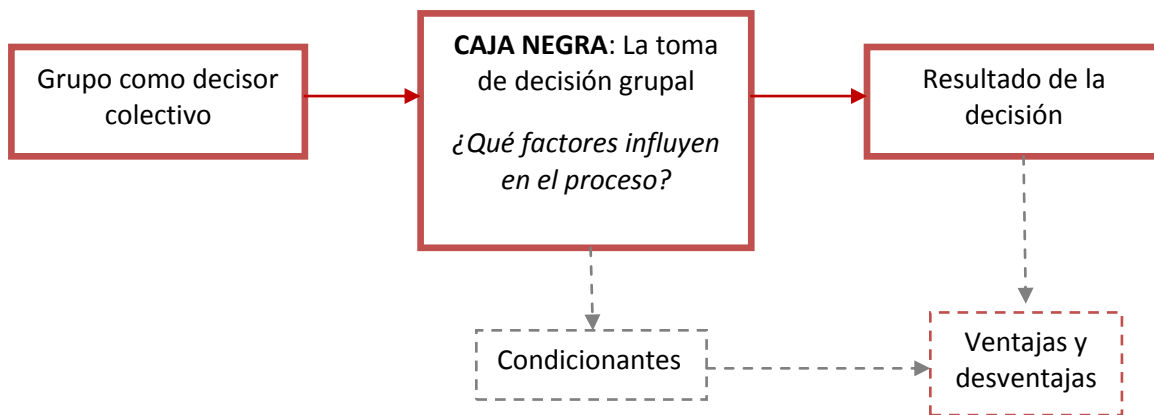


Gráfico 2.

Fuente: elaboración propia

### 1. Características del grupo

#### 1.1 Tamaño

A partir de los resultados, el tamaño del grupo emerge como un claro condicionante en los procesos decisorios colectivos del área académica universitaria. Se observa que los entrevistados manifiestan diferentes percepciones de participación según pertenezcan a una cátedra amplia o a una más reducida. Advierten que cuanto más pequeño es el grupo más importancia y espacio puede tener su voz, en cambio, mientras más grande es el grupo más complejo resulta

que todas las voces tengan igual oportunidad, entre otras causas, por el mayor tiempo que insume lograr el acuerdo entre gran cantidad de opiniones e intereses.

- *D5: Tardas mucho, lleva a una locura de tiempo encausar un debate. Y por ahí pasa que las opiniones buenas se terminan yendo porque tienen otras obligaciones y se perdió el tiempo con peculiaridades densas. Entonces, en algunas cosas **he optado por achicar el grupo de discusión.***
- *D7: En la materia siempre tratamos de dialogarlo bien, pero bueno, **somos pocos** entonces se puede, somos solo tres personas y nos podemos juntar a charlar para mejorar qué hacer.*
- *D20: En realidad yo estoy en dos cátedras: en Introducción a la Economía, que es una cátedra muy grande y no se ponen de acuerdo entre los adjuntos, entonces ni les pregunta [el titular a los ayudantes] porque menos acuerdo va a haber. Y en la otra, que es en Econometría, incluso me mandan el plan de trabajo para que opine y todo (...) Yo creo que **la diferencia está en la dimensión de la cátedra.** En una cátedra de 14 comisiones es muy difícil opinar.*

## 1.2 Grado de cohesión

De manera coherente con el apartado teórico, el grado de cohesión que sienten los participantes resulta otra variable influyente en el proceso decisorio. Es decir, el nivel de solidez en el sentido de pertenencia al grupo influye, por ejemplo, en la necesidad que sientan los miembros de lograr consenso en la decisión para mantener el vínculo que los une, incluso, a pesar de disentir. De allí que, por ejemplo, los sujetos que se identifican en la misma afiliación política o en el mismo sindicato, señalan que acatan las decisiones de la mayoría aún no estando de acuerdo en muchas ocasiones.

- *D6: A veces no es tu postura y te la tenes que bancar. Cuando funciona en equipo yo trato de pelearla adentro, después salgo a defender, afuera te voy a apoyar aunque no sea mi idea, si es lo que se decidió se decidió, aunque no sea mi idea.*
- *D13: Y después obviamente la universidad es una organización política, entonces el compromiso que tengas o no con la gestión incide en el momento de tomar decisiones. Yo nunca milité pero sé que funciona así.*

### 1.3 Nivel de apertura y tipo de liderazgo

Según los académicos, el grado de apertura del grupo -en referencia a la posibilidad que tienen los individuos de ser escuchados y a la disposición del equipo para aceptar diferentes puntos de vista- depende en gran medida del tipo de conducción. Algunos líderes se manifiestan más predispuestos a escuchar y admitir distintas opiniones coordinando de manera participativa, mientras que otros prefieren decidir a puertas cerradas comunicando el resultado de manera unidireccional, con un estilo más autocrático.

- *D15: Con la directora del área nunca tuvimos una reunión. En el anterior plan de estudios fue un proceso muy participativo, se pidió opinión a estudiantes, graduados, docentes. Se pidió opinión de todos los cuerpos, del que está y del que no está en la actividad. (...) antes había un compromiso de hacer algo diferente y en ese momento el juego se abrió (...) ahora ni nos consultan a los de investigación.*
- *D13: Y me pasa por ejemplo en Auditoria, que como JTP por ahí participas en cosas que no participas como ayudante, porque también si sometes todo a discusión no avanzas. Sí, en ambas cátedras son muy abiertos a escuchar opiniones de los demás pero después llega un momento que hay que decidir.*
- *D4: Sobre la organización de la cátedra uno puede participar un poquitito pero dependiendo el espacio que te dan; pero en definitiva, siempre hay una cabeza que es el titular que coordina (...) Entonces podemos llegar a tener una pequeña participación pero no se si en decisiones estratégicas, más en el corto plazo del cuatrimestre.*
- *D16: La mayor o menor apertura a la participación tienen que ver con la dinámica de la institución: instituciones más abiertas invitan a participar desde el rol que te toque, organizaciones más cerradas retraen la participación. Esta gestión yo creo que intentó ser de "puertas abiertas"... se habrá logrado más, se habrá logrado menos.*

## 2. Rol del líder

En relación, el rol y las características de cada líder definirán las pautas de la dinámica grupal. Como mencionaban los autores De la Garza Carranza, M. T., et al (2017, p.4), en el contexto universitario al líder se lo identifica con la figura del

rector, decano, director de área, jefe de departamento, titular de cátedra, entre otros.

Para el análisis del tipo de liderazgo se ha hecho mención al enfoque poder-influencia con foco en el grado de participación que permitía el líder para la toma de decisiones. Así, reconocen que los líderes más participativos permiten el intercambio de ideas, aceptan diferentes puntos de vista, dan espacios a los más jóvenes, tienen habilidades políticas para generar redes de trabajo y capacidad para coordinar esfuerzos.

En cambio, admiten que aquellos más autoritarios carecen de tales habilidades interpersonales y que, por el contrario, emiten directivas de manera unidireccional dejando poco espacio para el debate colectivo, lo que luego repercute en la puesta en acción y en la calidad de los resultados. Así también, señalan la existencia de líderes que aparentan cierta apertura pero luego la decisión final resulta unipersonal, relacionado con estilos más consultivos que siguen tomando las decisiones de forma discrecional.

- *D9: Depende de tu modalidad de conducción, que como mínimo hay dos: el que tiene una modalidad "radial", que él está en el centro y no conecta a los restantes integrantes; o el que (que en este caso me incluyo) integra, escucha a todos los integrantes y tomo una síntesis, que por supuesto tiene mi impronta también.*
- *D8: Si no hay una cabeza, las personas se dispersan. Más allá de contemplar todas las personas, para lograr la meta en común, es necesario que alguien mantenga al grupo sin dispersión. Es decir, la decisión grupal depende de que todos ejecuten. Si por ejemplo, armamos un plan de estudio, todos los docentes debieran ejecutar lo que se ha consensuado. Pero en la práctica pasa que cada uno se dispersa y, por ejemplo, da el tema como le parece mejor...así no llegas al objetivo.*
- *D10: También está el compromiso de que haya una real participación, no solo en el proceso, sino también en el momento de tomar la decisión en sí. Porque una cosa es que el titular diga "a ver qué opinan todos" y después resuelva lo que él cree y otra cosa es que resuelva en función a la opinión de la mayoría verdaderamente.*

### 3. Rol del participante

A pesar de las pautas que establezca el líder no todos los miembros reaccionan de la misma manera. Así, las decisiones también dependen de la actitud y el rol que asuma cada participante. Retomando la clasificación de Romero, R. (1968) en los resultados se advierte la existencia de personas que demuestran un *rol más funcional*, dispuestas a cooperar, motivar y dinamizar hacia la acción, que ceden de su posición para lograr acuerdos, aceptan diferentes puntos de vista e intentan conciliar las diferencias. Y, por el otro lado, quienes asumen un *rol más disfuncional*, oponiéndose a todas las medidas con actitudes negativas de queja y obstrucción, defendiendo intereses ajenos al quehacer del grupo. A continuación se ilustran ejemplos de unos y otros.

- *D9: Tenes personas que se desempeñan en puestos claves que no funcionan bien... todo eso te complica el accionar. (...) por ejemplo, el personal docente protesta que no participa y cuando lo llamas a participar no viene. Casi todo el mundo adopta el papel de oposición, se queja, pero cuando llega el momento de actuar, nadie actúa, nadie.... Yo soy una persona que actúo y eso es perverso...cuanto más te ocupas, más te cae a vos; entonces, en general, eso hace que vos tenga un perfil más puesto en el corto plazo, porque si espero me lo solucionen "te comen los bichos". Y cada vez te queda menos para pensar en el largo. (...)Se cede más de lo que se logra...*
- *D4: Yo le sugerí, por ejemplo, a la JTP que en el cuatri que tenemos la contracursada, que somos pocas comisiones, dividimos los ayudantes por temas y proponer que cada uno se encargue de una unidad y traer bibliografía para proponer renovación de los prácticos. Me dijo que sí pero también que "ya sabés cómo son los ayudantes, no van a querer participar"*
- *D16: La Facultad y la Universidad, uno supondría que es el tipo de organización naturalmente propensa a la participación colectiva de sus actores, hasta por los principios reformistas del co-gobierno: "si todos gobernamos, todos tenemos que participar", pero después queda en la actitud de cada uno de los actores, algunos tienen una participación más combativa, otros más fundacional, otros una participación más conservadora....habrá tantas características como personalidades hay....*
- *D7: Y muchas veces la labor de poder sentarse y discutir es complejo... muchas veces en el cuerpo estudiantil decimos " bueno, hacemos la instancia para poder validar*

*está decisión" y no va nadie... entonces hay como una cultura de renegar pero no proponer; que nos caracteriza más como sociedad y, en muchos casos, también como universidad, es muy extrapolable eso.*

Asimismo, y retomando la conceptualización teórica de Hirschman sobre los roles en base al poder, se demuestra que los académicos también asumen diferentes posiciones: (a) *los leales* que contribuyen de la manera esperada dando apoyo y legitimidad a la racionalidad imperante, (b) los que *deciden irse* optando por abandonar la situación y (c) los que ejercen la *opción voz*, decidiendo quedarse a tratar de cambiar el sistema.

- Los leales

→ *D13: Y hay una cuestión fundamental para trabajar en equipo que es la lealtad. Vos necesitas confiar en el otro, porque las decisiones que se toman no siempre son con el 100% de unanimidad, pero una vez que se toma, todo el equipo la sostiene. Y si no tenes personas leales eso no pasa y genera fisuras no saludables, así no se puede trabajar.*

- Deciden irse

→ *D8: He sido más impetuosa y el sistema te frena, por ejemplo, he tenido problemas y de todo tipo de sanciones, por tomar diferentes y tipos de actividades pedagógicas y se trataba solo de saber un poquito más de pedagogía... Dejé de hacerlo y el único perjudicado es el alumno. Esas cosas operaron en mi a decir "a los 60 me jubilo, no hay nada que cambiar, es luchar contra un monstruo instalado, chau (...)" [menciona que en sus comienzos profesionales participaba del Consejo Académico y que ahora ha decidido irse] Entonces he decidido esmerarme solo en el segmento que se que no tengo introducción, que es en el aula."*

- Opción voz

→ *D11: Yo creo que en los grupos hay personas más activas que en otra. Entonces, siempre se va a esperar que "el macho alfa" hable primero, y por ahí, por sólo por escuchar de quién viene el argumento ya es tenido en cuenta. (...) El poder se construye de diferentes formas: una puede ser su experiencia y otra su carisma o personalidad...depende de cada grupo en particular cómo se articula.*

Sobre este último rol, según el autor referido, para que el participante pueda ejercer la influencia de su voz requiere: (a) una base o fuente de poder, sea por poseer alguna competencia o conocimiento particular, por la red de contactos, tener el control de la información, o por la autoridad que le dé su posición jerárquica; (b) dedicación enérgica, esfuerzo de participación y compromiso; y (c) habilidad política de negociación para acercarse y convencer al resto de los participantes. A continuación se exponen ilustraciones de tales requisitos:

- Sobre la base o fuente de poder:

→ *D8: Sí, yo sí me siento libre [para aportar nuevas ideas].(...) También es cierto, que muchos me dicen, "lo puedes hacer porque tienes un cargo de titular exclusiva, porque ya diste la reválida, etc"...y es cierto...pasa por el poder que me da la condición de profesor que yo tengo.*

- Sobre la dedicación enérgica:

→ *D8: He tenido una participación muy activa de estar en el consejo y luchar porque las cosas se cambien.*

A modo de paréntesis, también emerge de las respuestas que varios de los académicos consideran que tienen una participación enérgica pero que, al no tener la base de poder que otorga el cargo jerárquico, no tienen posibilidad de influenciar con su racionalidad.

→ *D1: Tengo una participación activa pero sabiendo que no tengo muchas chances de cambiar nada, por el rol que ocupo.*

- Sobre las habilidades políticas:

→ *D3: Para tener voz siempre es bueno pertenecer a la línea política. En realidad siempre hay una defensa de la línea con la gestión o del lineamiento con rectorado. Depende la gestión que está, es más beneficiada un área que otra, o se hacen más cosas en determinada área que en otra.*

#### 4. Tensiones dialógicas

Al continuar explorando la caja negra de los condicionantes en los procesos decisorios también emergen argumentos que denotan la presencia de tensiones dialógicas. Bajo el enfoque de complejidad con el que abordan el análisis organizacional Etkin, J. y Schvarstein, L., en las entrevistas pueden leerse ciertas relaciones antagónicas propias de la dinámica organizacional. Como se ha referido en el apartado teórico, la acción grupal dista mucho de ser lineal y ordenada, por el contrario, los procesos organizacionales llevan implícitos contenidos subyacentes que no necesariamente coinciden con lo que se expresa de manera manifiesta, lo que conduce a que existan diferencias entre lo que está normado e instituido y lo que realmente se conduce en la práctica. Desde esta perspectiva, también el poder puede ser analizado tanto como un motor de acción que permite coordinar a los diferentes miembros –con sus múltiples racionalidades–, como ser fuente de disputa por la inhibición de las libertades individuales que supone. Seguido se citan algunos fragmentos que ilustran tales tensiones en la vida del grupo:

- Entre lo manifiesto y lo subyacente,

→ *D1: Muchas decisiones tal vez estén ya consensuadas. Desde académica ya viene un poco prearmado el tema, es lo que se ve. (...) hay muchas cosas que ya vienen cocinadas... se nota que ya viene hablado porque los demás consejeros, mismo las autoridades, ya tienen otro tipo de conocimiento que quizás nosotros no. (...) Yo lo que percibo es que desde esa hoja que trae no sale toda la decisión, percibo que eso ha sido hablado antes.*

- Entre lo instituido y lo instituyente,

→ *D9: nosotros nos manejamos mucho con acuerdos, para mi gusto (...) Entonces, hay gran parte de la gestión que no está escrito, lo que está normado es una cosa y lo que funciona es otra, para mi gusto excesivamente...pero es parte de las reglas instituidas...*

- Entre el uso del poder como motor para la acción grupal y la percepción de inhibición individual.



→ D7: *Nuestro funcionamiento es de bloque entonces en esos espacios hay consenso y hay disenso, y se vota por mayoría o te convencen y bueno si no te convencen tenés que avanzar también. También está la buena voluntad del miembro que se sintió que perdió esa decisión de poder acompañar. Yo creo que muchas veces lo que termina ocurriendo es que, cuando hay un conflicto de esa presencia se tiende a romper ese espacio de diálogo porque ninguna de las dos partes está dispuesta renunciar a algo, y esa es la base tal vez del consenso, encontrar un espacio de encuentro en la diferencia, en la parte central. Pero para mí es fundamental en el espacio grupal entender que tu postura, inclusive por el propio bien del desarrollo del grupo, no es la que va a primar siempre, y no debería ser así.*

## 5. Influencia de intereses externos al grupo sujeto

Finalmente, se ha hecho referencia a la complejidad que caracteriza a la Universidad Pública Argentina en relación a la convergencia de múltiples racionalidades y objetivos, que se dan por la convivencia de sujetos diversos en jerarquías, disciplinas y roles. Tal complejidad se agrava aún más por el principio de co-gobierno según el cual las decisiones deben ser tomadas de manera colegiada con la representación de los diferentes claustros, necesitando lograr el acuerdo entre la multiplicidad de argumentos.

Bajo este orden de ideas, las entrevistas reflejan de manera notoria la influencia de diferentes intereses que no siempre responden a lo meramente académico, distorsionando el foco de las decisiones. A continuación se exponen testimonios sobre algunas de las posibles incidencias que ejercen los distintos actores de la comunidad universitaria.

- Estado

→ D23: *El estado, en realidad, ejerce influencia indirecta pero es el que te define el presupuesto de la universidad y por ende la facultad. Así que la definición o la influencia en las decisiones es que la barrera presupuestaria te limita la libertad para poder elegir. Entonces el primer condicionamiento viene por parte del Estado y el Presupuesto. La facultad y/o la universidad tiene ocupado el 95% de su presupuesto con sueldos, con lo cual eso te marca la pauta que con el 5% restante mucho no vas a poder hacer.*

- Consejos Profesionales

→ D18: *Los Consejos profesionales juegan un rol muy central porque, en definitiva, son después lo que intervienen en la labor ya más práctica del trabajo. (...) definen mucho de los parámetros que te terminan definiendo como profesional. Es así como te terminan definiendo cómo las currículas se van comportando en ese sentido.*

- Graduados

→ D15: *Los Graduados acá siempre han tenido mucho peso, porque el que egresa es la competencia del graduado y acá no son graduados neutrales, acá son graduados de un Colegio. (...) tienen presencia, escuchan y participan. Y son los que, en principio, si entraran mil y salieran mil, y encima mil buenos, se pondrían como locos. Están presentes desde que empieza la discusión hasta que termina. Y yo no sé con quién hablan antes. La dirigencia ha estado metida en el Colegio así que hay intereses cruzados.*

- No docentes

→ D1: *Nuestro claustro tiene una participación bastante limitada y, una vez, los compañeros no docentes me manifestaron que una decisión que se iba a tomar en el Consejo iba a ser perjudicial para nuestro sector. En realidad convocaban a una persona para cumplir funciones de bedel en el lugar donde debía haber un no docente de segunda... en sí era una decisión de gestión que se mezclaba un poco con la gestión gremial. Nosotros desde el sector no docente no queremos mezclar lo gremial con lo académico...pero tuve que representar a mi sector porque nosotros pensábamos que esa elección iba en desmedro de la función no docente, que ese cargo debía cubrirse con otra persona, no con una persona no contratada.*

→ D2: *Cuando hay paro, por ejemplo, la mayoría decide no venir pero cada uno lo hace por motivos personales diferentes: uno por reencasillamiento, otro por recursos. Y, a veces, en apoyo de mis compañeros vengo o no vengo. Acatás lo que dice la mayoría.*

→ D15: *Y el personal no docente, no sé si en el consejo académico, pero sí influyen en cambios de comisiones, en inscribir a los que ellos quieren en la comisión que quieren...se trata del poder de un grupo que habitualmente tiene poco poder.... No encontrás al bedel y no pudiste dar clase, no importa que hayas preparado material o hayas preparado un juego, no pudiste entrar al aula.*

- Estudiantes

- *D19: Y hablando de nuestra facultad, los estudiantes tienen mucha relevancia, hay una representación muy fuerte del Centro. Siempre tuvieron relevancia, pero en este momento se da de distinta forma....como que están corridos los intereses...*
- *D1: Los estudiantes cada vez más influyen. Yo soy más de la escuela clásica donde los estudiantes acataban. Hoy tenes una horda de estudiantes por los pasillos pidiendo cosas y reclamando.*

Asimismo, y con relación a la compleja trama de intereses, de manera sorprendente en el análisis de los resultados sobresale de forma notoria la palabra "política/o" [mencionada treinta y siete (37) veces por los entrevistados], demostrando que existe un consenso generalizado en que, en muchas ocasiones, los intereses políticos tiñen y desvirtúan los procesos de gestión universitaria. No obstante, muchos de los académicos aluden a que tal factor se veía agudizado por el año electoral que atravesaba la institución al momento de la realización de las entrevistas.

- *D2: Se nota que ya viene hablado porque los demás consejeros, mismo las autoridades, ya tienen otro tipo de conocimiento que quizás nosotros no. Uno dice "bueno para que lo traes si ya lo sabes", pero bueno hay todo un proceso de legitimación y demás que lo entiendo.... Pero bueno para mí es lo feo de la política, se maneja así en todos los ámbitos.*
- *D7: Y sí, el consejo académico es uno de los actores con más peso en la toma de decisiones académicas. Y muchas veces traba algunos procesos que dependen más de cuestiones políticas...quizá esté bien porque balancea el poder, pero no me queda del todo claro...*
- *D15: En el consejo hay mucha política y por detrás hay cosas que nunca terminás de saber.*

## 6. Ventajas

Bajo este orden de conceptos y relaciones emerge la necesidad de cuestionarse sobre la conveniencia o no de que las decisiones se tomen de manera grupal. En tal

sentido, se ha indagado sobre las ventajas y desventajas del proceso colectivo y – según orden de saliencia- los entrevistados aluden los siguientes beneficios:

6.1. El enriquecimiento que permiten las *diferentes miradas y puntos de vista*, la creatividad que se genera a partir de la mayor cantidad de ideas y la validez que le da al proceso el debate e intercambio de opiniones.

→ *D6: Ventaja innegable es que contemplas muchos más aspectos, uno cree que está su análisis esta completo y siempre te asombra alguien que dice otro, siempre. En general, el poder poner visiones diferentes funciona mejor, miran aquello que vos no miraste o desde otra función, es la ventaja más evidente.*

→ *D7: me parece que es más importante propiciar la diversidad de opiniones. Si los que deciden tienen mente abierta, la decisión es mucho más completa e integral. Creo que la verdadera decisión, no es tan válida por ser consensuada, sino que es válida porque se discutió y en algún momento se puso en juego esa diversidad de opiniones. Por ejemplo, el ingreso irrestricto, es un caso muy concreto en el cual el proceso fue muy acelerado y la mayoría de los que estaba en el co-gobierno estaban de acuerdo, pero después había que salir a convencer a los estudiantes de que el ingreso irrestricto, más allá de lo normativo que no era una exigencia, era una realidad necesaria por determinados motivos y valores de la universidad pública y, yo creo, que ese proceso no se dio bien, nos costó mucho a todos los cuerpos poder avanzar en un proceso que realmente fuera participativo.*

6.2. El *consenso* al que se debe llegar, pues permite luego darle legitimidad al proceso, al mismo tiempo que facilita la confianza y seguridad en la implementación.

→ *D4: El consenso, en lo académico, es interesante. Porque si vos tomas una decisión que afecte a todos sin consenso se te pueden venir todos encima; en cambio, si lo construís con consenso podés hacer exactamente lo mismo con el apoyo de tus pares.*

→ *D15 Ventajas, como te decía, el compromiso, o sea involucrar a la gente que digamos se sienta parte. (...) el consenso lleva a mayor éxito en la implementación.*

→ *D3: El consenso, cuanto más consenso más probabilidad de ser aplicada.*

6.3. Así también, el acuerdo permite incrementar el *compromiso* de los participantes y mejorar el grado de involucramiento con la decisión de cara a la acción.

→ *D9: Al hacerlo en forma participativa logras un mayor involucramiento de todos. Si tomamos una decisión vos y yo, y el resto queda afuera, el que tuvo una mirada opuesta y no tuvo posibilidad de opinar no te va a acompañar.*

→ *D2: Sí, porque si se toma de forma individual impacta a todo el grupo, en cambio si se tomó en grupo somos todos partes. Está bueno porque aceptas opiniones de los demás y, además, fuiste parte. Si tuviste la posibilidad de cambiarlo después no te quejes. Genera mayor compromiso.*

6.4. Además, lo anterior posibilita lograr una mayor *motivación* de los miembros hacia la puesta en acción de lo decidido, pues todos han sido partícipes.

→ *D8: Luego, si todos se sienten que han sido considerados, van a tener mayor motivación para las tareas.*

## 7. Desventajas

Por otro lado, los académicos coinciden en que el proceso grupal también conduce a ciertas consecuencias no deseadas. En acuerdo con el planteo de Janis, I. L. (1972), los entrevistados señalan que el pensamiento de grupo puede generar algunas desventajas.

7.1. En primer lugar, argumentan que la principal desventaja es la *la mayor cuota de tiempo* que insume por la complejidad de lograr acuerdo entre diferentes puntos de vista y racionalidades. Por tanto, mientras se espera llegar al consenso se puede generar dilación temporal e incluso, en ciertas ocasiones, el problema puede quedar irresuelto.

- *D10: Los tiempos, que se le destine un montón de tiempo y no se avance, que es lo que muchas veces pasa cuando son muchos discutiendo, cada uno opina sobre la opinión del anterior y no termina nunca.*
- *D13: Todo lo positivo requiere tiempos, esa es la gran desventaja. Porque es como la justicia, si una decisión no llega en tiempo no sirve. Y ese tiempo tiene que ver con la capacidad de negociación que tengan los actores sobre opiniones encontradas. También uno acá tiene que aprender a acomparar los tiempos que uno trae con los tiempos lógicos de gestionar lo público, acá si vos forzáis los tiempos tenes fracaso asegurado...entonces acá tenes que pensar las cosas con tiempo para llegar a tiempo.*
- *D14: Por otro lado creo que el exceso de democracia a veces hace que un problema no se resuelva, quede ahí flotando....*

7.2. Luego, reconocen la distorsión que genera *la presión de las mayorías* hacia la unanimidad, rechazando opiniones o argumentos que contradigan la postura dominante. Así, en pos de buscar el consenso se acotan la cantidad de alternativas analizadas y se restringe la evaluación de aquellas posiciones que no coincidan con la imperante. Esto conlleva, además, a lo que anteriormente se ha denominado *desplazamiento de grupo*, en referencia a que la opinión grupal de la mayoría aparta y traslada a las voces individuales; las personalidades más calmas se vuelven aún más invisibles mientras que aquellas más extrovertidas fortalecen su rol protagónico.

- *D11: Los vicios de algunas personalidades que se imponen y no saben trabajar en equipo....entonces la voz mandante es la que decide por encima de la mejor elección*
- *D1: La presión de las mayorías, muchas veces de manera invisible... pero a las minorías muchas veces se nos hace difícil expresar nuestra opinión e ir en contra (...) y uno tiene que decir a mí me gustaría hacer esto, pero si todos quieren hacer -o la mayoría- vos cedés creo muchas veces...*

7.3. Al mismo tiempo, lo anterior conduce a que los miembros que tienen *posiciones minoritarias se autocensuren* para no ser refutados por la mayoría y no

sentir expulsión por disentir de la opinión mandante. Tal como explicó en el capítulo teórico, por naturaleza, se encuentra más placer en el acuerdo –sentirse parte positiva del grupo- que en el rechazo y en la disrupción.

→ *D10: También te encontrarás con personas que “tiran para el mismo lado que los demás” y el que tenía una idea se la calla para no ir en contra de los demás...por vergüenza o temor a la opinión de los demás.*

7.4. Las dimensiones anteriores conducen, además, a una consecuencia aún más peligrosa que es *el sesgo selectivo al procesar la información*. La presión de las mayorías y la autocensura de las minorías limitan el análisis hacia la postura imperante, justificando la elección con argumentos y reflexiones parciales lo que, indiscutiblemente, perjudica la calidad de la toma de decisiones.

→ *D11: Por ahí, por sólo por escuchar de quién viene el argumento ya es tenido en cuenta.*

→ *D16: es que no se integre la opinión del otro, que prevalezca una cosa como verdad y la otra como falsa. Y en la sociedad de hoy algo representativo es la grieta. La grieta es justamente pensar que lo que uno tiene es la única verdad. Hay que tener mucho cuidado de que la decisión de un grupo no sea endógena, no se convencen a sí mismos de lo que ya están convencidos.*

7.5. Y en cuarto lugar, advierten que las variables precedentes también puede conducir *aciertos malestares, roces o conflictos* entre aquellos participantes que no acuerden con la decisión del grupo, con la posibilidad de conducirse hacia emociones negativas.

→ *D11: Los conflictos que puedan llegar a surgir...siempre hay alguien que puede decir “mi decisión no fue escuchada”.*

→ *D7: Puede llegar a ocurrir también que producto del mal manejo de esos espacios de participación, se terminen rompiendo los diálogos en esos momentos. Cuando uno no sabe cuándo consensuar o cuando no, o cuando abrir a la opinión o cuando no, es muy complejo también mantener fortalecidos esos espacios. Es muy difícil que después de eso uno pueda volver a juntarse si ese espacio se rompió por ejemplo.*

CONCLUSIONES

A modo de síntesis el siguiente cuadro permite repasar los principales factores condicionantes emergentes de las entrevistas.

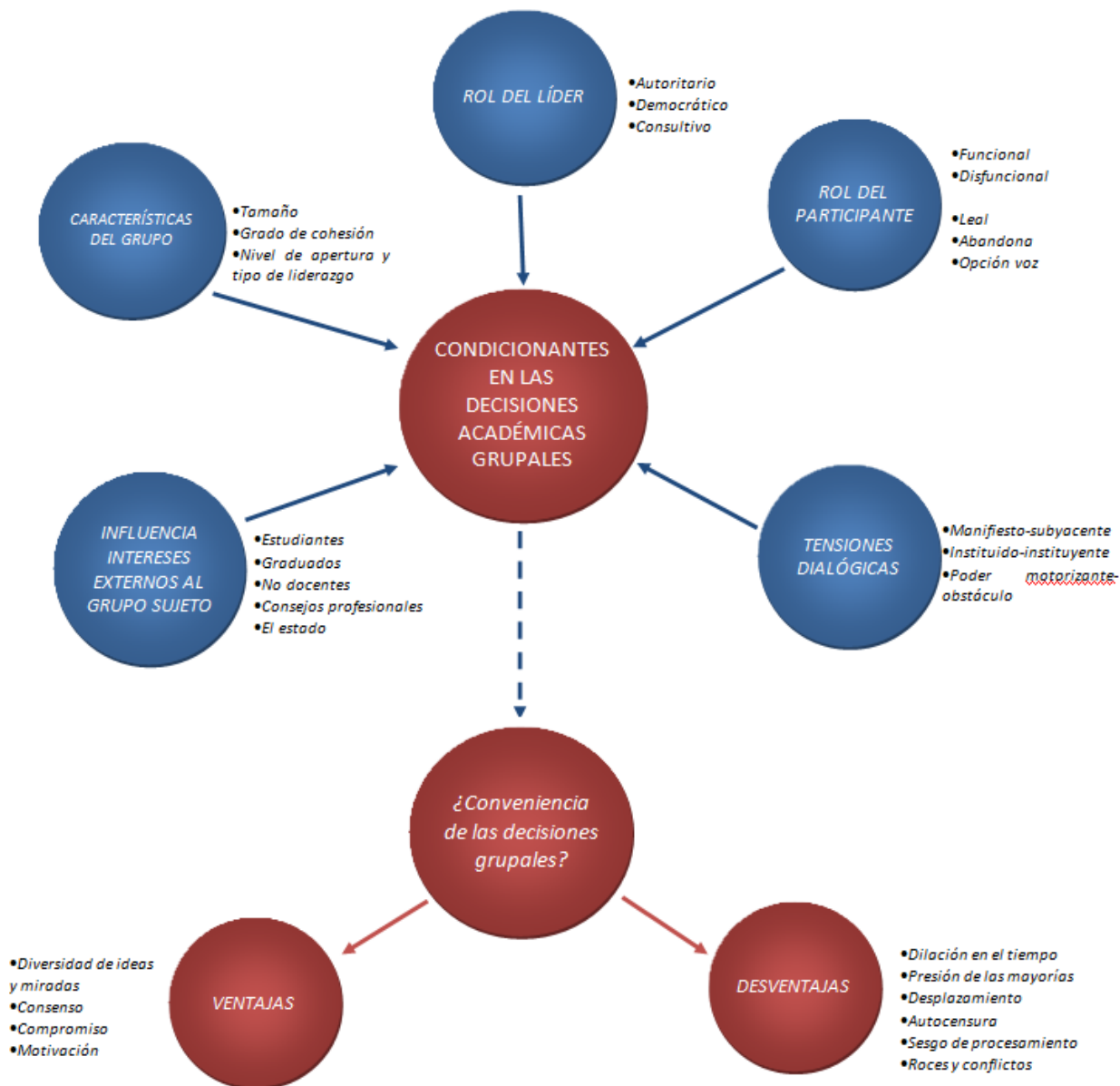


Gráfico 3.

Fuente: Elaboración propia



Tal como se ha mencionado en el apartado teórico, el estudio de los procesos colectivos supera la mera adición de comportamientos individuales pues la dinámica grupal genera nuevos fenómenos psicosociales. Se crea una nueva realidad. Así, los resultados aquí presentados han permitido ilustrar cómo distintos elementos que nacen de la complejidad colectiva ejercen influencia en los diferentes análisis, distorsionan la evaluación de alternativas y, por tanto, afectan la calidad de los resultados.

En primer lugar surge que determinadas **características del grupo** modifican la mecánica del proceso decisorio. Así, el *tamaño* de la cátedra o el departamento, por ejemplo, condicionan los grados de participación, el tiempo que toma la decisión y la temerosidad de los participantes para expresar opiniones diferentes a la de la mayoría. Luego, el grado de *cohesividad* que manifiestan los miembros - según la solidez en la identificación con el grupo- influye en la necesidad de mantener el consenso y la unidad, aún a pesar de no estar de acuerdo con la elección final. También, el grado de *apertura* que se permita hacia nuevas ideas y argumentos incide en la calidad del debate. Los académicos han advertido que este último elemento encuentra gran relación con las características del líder, quien promueva o no la participación de diversas ideas.

En relación, el siguiente condicionante analizado ha sido **el rol del líder** del cual emerge la distinción entre aquellos más *participativos* que permiten el intercambio de opiniones, alientan el esfuerzo e involucramiento de los más jóvenes y el trabajo en equipo, mientras que aquellos más *autocráticos* imponen sus decisiones de manera más discrecional dejando poco espacio para la participación grupal. En coherencia con la revisión bibliográfica, esta diferenciación nace de las características *personales* y -aún más- *interpersonales* que posea el coordinador. Asimismo, los entrevistados han señalado la existencia de líderes con un estilo

*consultivo*, que aparentan cierto grado de descentralización pero luego la decisión final resulta unidireccional.

A pesar de las particularidades del líder, cada sujeto también asume diferentes comportamientos. Entonces el siguiente elemento analizado ha sido el **rol del participante** distinguiendo entre aquellos que demuestran conductas *funcionales* vs. *disfuncionales*. Los primeros, se muestran dispuestos a colaborar con actitudes positivas de conciliación cediendo parte de su postura para impulsar y motivar hacia la acción. En cambio, los segundos se reconocen críticos y quejosos obstaculizando las tareas y defendiendo intereses ajenos al grupal.

Continuando el análisis, se han explorado los diferentes roles que pueden ejercer los individuos en relación al poder. Bajo el marco teórico expuesto sobre el tema se ha señalado la existencia de participantes que asumen un rol pasivo y deciden ser *leales* a la voz mandante; otros que –sea por desinterés o por frustración– deciden *irse*, abandonar la lucha o no interiorizarse; y otros que se comprometen con la situación y asumen una actitud activa intentando un rol protagónico de participación mediante la *opción voz*.

Sobre estos últimos se ha demostrado la necesidad de contar con tres requisitos: (a) una *fuerza de poder* emanada de la posición jerárquica, el rol, la antigüedad en el puesto, el control de información o de una competencia particular; (b) *dedicación enérgica*, es decir, voluntad de participar activamente e involucrarse con el tema; y (c) *habilidad política* para negociar e influenciar a su red de contactos. En tal sentido, se han ejemplificado casos que por no tener determinado cargo (base de poder) o por no tener predisposición a involucrarse activamente (dedicación enérgica), por diferentes motivos, no ejercían su opción voz.

Este enfoque psicosocial ha conducido a comprender que el comportamiento grupal dista mucho de ser ordenado y lineal. A partir de allí se ha profundizado sobre las diferentes **tensiones dialógicas** que atraviezan la vida organizacional: *entre lo manifiesto y lo subyacente*, lo que se dice y lo que no se dice, lo que se expresa en la literalidad y lo que se interpreta en la práctica; *entre lo instituido y lo instituyente*, lo normado y lo latente, lo estatuido y el funcionamiento real; entre el *poder motorizante y obstaculizante*, entre la percepción de promoción hacia la acción integrando las divergencias y la consideración de inhibición de la libertad individual. Todo ello es útil para comprender las dualidades implícitas en los comportamientos y en los argumentos expuestos que generan impredecibilidad en las decisiones e incrementan su complejidad.

Pero además de los condicionantes internos que emergen por la interacción entre los miembros, en los grupos existen elementos incidentes de carácter externo. Por ello, se ha incorporado también el análisis de los **diferentes intereses** externos que subyacen en las decisiones académicas y que no siempre coinciden con los objetivos explicitados. Los entrevistados reconocen la existencia de influencias que muchas veces distorsionan el foco de la decisión alejándolo de lo meramente académico. Así, se ha indagado sobre la incidencia que ejercen los diferentes participantes de la vida universitaria: *estudiantes, graduados, no docentes, consejos profesionales y el Estado*, demostrando que la convevencia de múltiples lógicas y racionalidades e intencionalidades muchas veces aleja los análisis de su objetivo principal.

Asimismo, en los resultados se destaca la percepción generalizada sobre la relevancia que tienen los *intereses políticos* en los procesos decisorios de la unidad bajo estudio, hecho que puede atribuirse al período electoral que atravezaba la

institución. A continuación se expone un extracto de entrevista que ilustra y resume algunos aspectos de esta complejidad referida:

- *D13: Vos imaginate que el secretario académico es el que interactúa con dos claustros muy fuertes, con intereses totalmente diferentes, que hasta parecieran opuestos. Lo que no debiera ser así, porque sin estudiantes no hay docentes y viceversa. Parecieran ser universos muy distintos con intereses contrapuestos y que tenes que mantener armónicamente entre todos los claustros, con sus diferentes intereses y tiempos, vidas personales y vidas políticas... porque no te olvides que la Facultad es una célula política. Entonces tenes un abanico muy amplio, donde navegas entre dos polos, que no existen el uno sin el otro, pero que tienen intereses contrapuestos.*

A raíz de la manifestación de tales elementos relevados seguidamente se indagó sobre la percepción de conveniencia o no de que las decisiones se tomen de manera grupal. Por orden de saliencia se mencionaron las siguientes **ventajas**: (1) la *diversidad* de ideas y puntos de vista que permite, (2) el *consenso* que le otorga legitimidad a la decisión y (3) luego genera mayor *compromiso* hacia la acción y (4) la *motivación* que se facilita por la participación de todos.

Por otro lado, se exploró las **desventajas** a las que puede conducir el proceso: (1) *dilación en el tiempo* por la complejidad de lograr el acuerdo entre diversos argumentos, lo que –en ciertos casos– lleva a que el problema quede irresuelto o se termine decidiendo de manera precipitada por el apremio temporal, (2) *presión de las mayorías* hacia la uniformidad: al buscar el consenso se rechazan aquellas posturas que contradigan la racionalidad dominante y se acota la evaluación de alternativas. Asimismo, ello conduce al *denominado desplazamiento de grupo* mediante el cual la postura grupal de la mayoría aparta e inhibe las voces individuales y, entonces, las personalidades más introvertidas se vuelven aún más retraídas mientras que las más extrovertidas fortalecen su rol protagónico, (4) *autocensura* de los miembros que tienen una opinión disonante

con la de la mayoría, para no sentir el rechazo grupal (se encuentra más placer en el acuerdo que en la disrupción),(5) todo lo anterior conlleva, además, a un *sesgo selectivo en el procesamiento de la información* pues el análisis y la reflexión se limitan únicamente a las posibilidades de la posición imperante, con argumentos no respaldados solidamente sino que emergen de distorsiones subjetivas creadas por la dinámica grupal.y (6) la posibilidad de que surjan *roces o conflictos* entre quienes no logran el acuerdo.

Finalmente, y a modo de resultado final, el trabajo tiene la pretensión de generar una reflexión constructiva que conduzca a capitalizar las ventajas que la decisión colectiva permite: sinergia, creatividad, apertura, debate, consenso, participación, compromiso, legitimación, cambio, motivación, avance, son algunas de las palabras que reflejan la enorme validez y superioridad que permiten los procesos grupales. En este sentido, y en pos de contribuir al desarrollo y mejora en la calidad de las decisiones académicas universitarias seguidamente se propondrán algunas recomendaciones que permitan maximizar las ventajas y disminuir los sesgos y desventajas.

## **RECOMENDACIONES**

Todo lo expuesto hasta aquí debiera servir entonces para tomar conciencia de la importancia de proteger y mejorar los procesos decisorios mediante herramientas metódicas que ayuden a disminuir los sesgos que provocan los fenómenos psicosociales; lo cual “no implica hacer más lentos los procedimientos, sino asumir la necesidad de aprender a tomar decisiones complejas ágilmente”(León, M., & Díaz, B., 2005, p.17)

Desde esta perspectiva, los autores mencionados sugieren algunas recomendaciones:

- ▶ Hacer de público conocimiento y capacitar sobre los errores que podemos cometer al trabajar en equipo, explicar las ventajas y desventajas;
- ▶ Acotar la responsabilidad y coordinación a una sola persona, pero que tenga capacidad de pedir consejos a otros;
- ▶ Intentar la mayor parcialidad, recordando las distorsiones que producen las limitaciones humanas;
- ▶ Alentar la figura del "abogado del diablo", quien promueva la objeción, la duda y el debate de cada argumento;
- ▶ Especificar objetivos y reglas claras;
- ▶ Pensar y planificar maneras de dar respuestas y opiniones anónimas sobre el accionar del grupo, para evitar el surgimiento de argumentos dominantes y promover la participación de todos los integrantes;
- ▶ Generar un clima de confianza, abierto y dispuesto a la recepción de todas las voces;
- ▶ Promover la búsqueda de información, la incredulidad y la duda constante para intentar clarificarlas con argumentos sólidos;
- ▶ No asumir el silencio como sinónimo de conformidad;
- ▶ Si el grupo es muy numeroso generar subgrupos de discusión para revelar en común las diferencias;
- ▶ Identificar emociones y advertir sobre las posibles consecuencias a las que que pueden conducir;
- ▶ Intentar no excederse en el control, la libertad deja fluir a la creatividad y la libre expresión de ideas;
- ▶ Invitar a personas ajenas al grupo a que den su opinión externa sobre la decisión.

En este sentido, también autores como Fisher (1980, citado en Macías Cortés, y Herreros Arconada, 2003), Alper, Tjosvold y Law (1998), Kerr y Tindale (2004) agregan ciertos elementos y principios que favorecen el accionar del grupo:

- ⇒ Tamaño relativamente pequeño, de manera que los miembros puedan reconocerse entre sí y ser conscientes de la existencia del otro.
- ⇒ Interdependencia para la tarea, lo que favorece el compromiso generalizado hacia los objetivos.
- ⇒ Sentido de pertenencia y cohesión para aumentar el grado de identificación con los resultados.
- ⇒ Participantes con capacidad de expresar oralmente sus opiniones, interactuar e influenciar al resto.
- ⇒ Miembros con disciplina y respeto por las normas acordadas en conjunto.
- ⇒ Niveles de competencia para alentar el esfuerzo superior de los miembros con menores capacidades.

Adicionalmente, Gil, F., et. al. (2008) argumentan la importancia de acompañar a los equipos tanto en sus recursos (*inputs*) y procesos como en sus resultados (*outputs*):

- Diseñar sistemas de recompensas que visibilicen de manera notoria las contribuciones de cada individuo.
- Formular estrategias destinadas a fortalecer la confianza entre los miembros.
- Proveer sistemas de entrenamiento, tales como intercambios de roles (entrenamiento cruzado), sometimiento a factores estresores (exposición a situaciones de estrés), sesiones de feedback mutuo

donde todos los integrantes se den y reciban devoluciones, entre otros.

Kerr y Tindale (2004) también proponen la técnica del *juego de roles* para mejorar la eficacia de las decisiones grupales. Consiste en entregar a cada sujeto una tarjeta con una posición que debe asumir respecto del problema en cuestión, proponiendo alternativas argumentadas desde su rol. Luego se intercambian las tarjetas y se repite el proceso hasta votar de manera grupal las hipótesis más sólidas.

Otra herramienta posible es la conocida técnica del *brainstorming*, que permite generar variedad puntos de vista, evitar las críticas y rechazos a diferentes opiniones, combinar y mejorar infinitas ideas. Incluso en algunos casos en los que puedan producirse bloqueos mentales o roces que inhiban el pensamiento, existen las figura de intermediadores o facilitadores del pensamiento; o bien realizar el brainstorming a través de ordenadores que permitan el anonimato de las ideas. (Kerr y Tindale, 2004)

En este sentido, los autores precedentes también sugieren que la atención a ciertas condiciones del grupo favorece y facilita la mejora en los niveles de productividad: disponibilidad de información, precisión en las instrucciones, relaciones interpersonales que fomenten la cohesión, entre otros.

Por otro lado, en la investigación se ha expuesto de manera notoria la presencia de tensiones dialógicas que, tal como se ha explicado antes, forman parte inevitable de la vida organizacional. Es decir, aún cuando al tomar decisiones se manifieste el orden y se simule la calma, todo decisor estratégico debe comprender que –de manera inherente y subyacente– existirán tensiones latentes dadas por el encuentro entre los múltiples intereses, objetivos, miradas y racionalidades.



En este contexto, la advertencia es que los símbolos emocionales no tienen un lugar marginal, por el contrario, la atención a las demostraciones de actitudes y comportamientos significa una herramienta estratégica para la conducción del equipo; “hablamos de aquellas emociones y sentimientos que se expresan y cristalizan en esperanzas compartidas, en un momento de ver y entender la realidad de la organización” (Etkin, J., 2005, p. 282) En este sentido, y en relación a lo relevado en el apartado teórico, será tarea del coordinador la generación y el cultivo de emociones positivas que fortalezcan el sentido de pertenencia entre los miembros, estimulen la creatividad, aumenten la confianza y la seguridad e incrementen los niveles de satisfacción.

Y entonces nuevamente emerge la importancia del líder.

Las fabulosas energías que encierran [los grupos, *añadido*] tomarán el rumbo de la comunicación, la cooperación y la integración, o el del conflicto la agresividad y la disgregación, según el tipo de control o liderazgo que en ello se ejerza. (Andreola, B. A. , 1984, p. 20)

Retomando la revisión teórica, resultan fundamentales para el accionar del grupo, las características *personales* y -aún más- *interpersonales* del líder, en cuyo perfil debiera encontrarse la capacidad de interpretar tales emociones, empatizar con los diferentes intereses personales y canalizar los esfuerzos de modo sinérgico. Tal como proponen De la Garza Carranza, M. T., et al (2017) sería beneficioso que la prioridad de los directivos de universidades fuere seleccionar y capacitar docentes con foco en las *habilidades humanas*: capacidad de comprensión crítica, coordinación y trabajo en equipo, escucha y solidaridad, destreza política, negociación y colaboración, además de honestidad, autoconfianza y compromiso.

En el marco de un contexto cambiante, el concepto de liderazgo no se reduce a la idea de “lograr que las cosas se realicen por medio del personal”. (...) no basta el estilo de liderazgo que refiere al carisma o a la

habilidad para comunicarse. En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, el conocimiento y la credibilidad personal. (Etkin, J., 2005, pp. 260-261)

Pero también cabe recordar que emoción y comunicación resultan dos caras de la misma moneda. Por ello, una herramienta eficiente para la comprensión y la advertencia de diferentes sentimientos es prestar atención a las redes de comunicación. Los posibles roces, expresiones de frustración o enojos que puedan surgir de los desacuerdos debieran ser equilibrados como emociones positivas, bromas, premios, reconocimientos, que amenicen los sentimientos y eviten conflictos superiores. La falta de atención y tratamiento a tiempo de las reacciones socio-emocionales puede conducir a incrementar las tensiones, a convertir los malestares en hostilidad, “e incluso inhibir la habilidad del grupo para hacer su propio trabajo” (Macías Cortés, y Herreros Arconada, 2003, pp.18-19)

Bajo este orden de ideas, resulta ventajoso explorar y comprender las redes de afinidades, por lo general de manera informal, que se generan en los diferentes grupos. Una herramienta útil para ello es el *sociograma* que permite descubrir la estructura interna de relaciones en el grupo: dibujando los enlaces entre los miembros se pretende detectar las afinidades y rechazos existentes, la localización de las personalidades más influyentes y la existencia de diferentes subgrupos, desde una mirada de complejidad. Es decir, comprende que el comportamiento humano no es ordenado ni lineal y que, por tanto, los problemas y situaciones no emergen de una única causa. Desde este enfoque, el sociograma permite analizar los vínculos entre los diferentes actores o entidades sociales que afectan al grupo (incluso aunque no pertenezcan explícitamente al mismo), reconocer las alianzas, descubrir homogeneidades y antagonismos de

intereses y anticiparse a posibles conflictos. (Gutiérrez, P. M., 1999; Andreola, B. A. , 1984)

Aquí el sociograma (lo instituyente) se enfrenta al organigrama (lo instituido, lo cristalizado) de manera que aporta a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente y por dónde deciden los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación. (Gutiérrez, P. M., 1999, p. 136)

El mapeo se construye a partir de un test sociométrico en el que se conjuga el análisis en profundidad de las respuestas manifiestas y los discursos subyacentes. Se comienza con cuestionarios individuales y luego puede complementarse con colaboraciones grupales: La técnica consiste en presentar al grupo un papel suficientemente grande y proporcionales figuras de diferentes colores para que comiencen a construir, desde sus percepciones, las diferentes asociaciones de poder. Además, se les puede solicitar que dibujen con diferentes estilos de flechas el tipo de relación (positiva, negativa, imperativa, afectiva, etc).(Gutiérrez, P. M., 1999)

Los autores precedentes sugieren que las preguntas del cuestionario pueden ser tan sencillas como:

¿Con qué compañero/s te sentís a gusto en el trabajo?

¿Con quién/es te resulta favorable trabajar en equipo?

¿Con quién/es preferís no trabajar en equipo?

¿A quién eliges como líder del grupo?

¿A quién seleccionarías para organizar una reunión informal?

¿Quién sería el indicado para representar al grupo?

Todo ello servirá finalmente para estudiar (Gutiérrez, P. M., 1999):

- ✚ La intensidad de las relaciones: detectar cuáles son los vínculos dominantes.

- ✚ La densidad de las relaciones: visualizar aquellas zonas donde aparecen los mayores nudos u obstáculos
- ✚ Los elementos centrales: descubrir los actores que aglutinan las zonas más densas.
- ✚ Los elementos articuladores: advertir aquellos que representan una posición estratégica por la importancia de sus relaciones, incluso sin ser elementos centrales.
- ✚ Los conflictos o rupturas: diagnosticar turbulencias e interferencias y sus características.
- ✚ Los espacios sin relacionar: en los que sería provechosa una articulación y, sin embargo, hay vacíos de contactos.
- ✚ Las relaciones indirectas: aquellos vínculos que pudieran por las relaciones entre intermediarios y que no fueron explicitados.
- ✚ Los puentes locales: observar las relaciones más débiles, y no por ello menos importantes, –por ejemplo- en términos de comunicación.

## Ejemplo de Sociograma

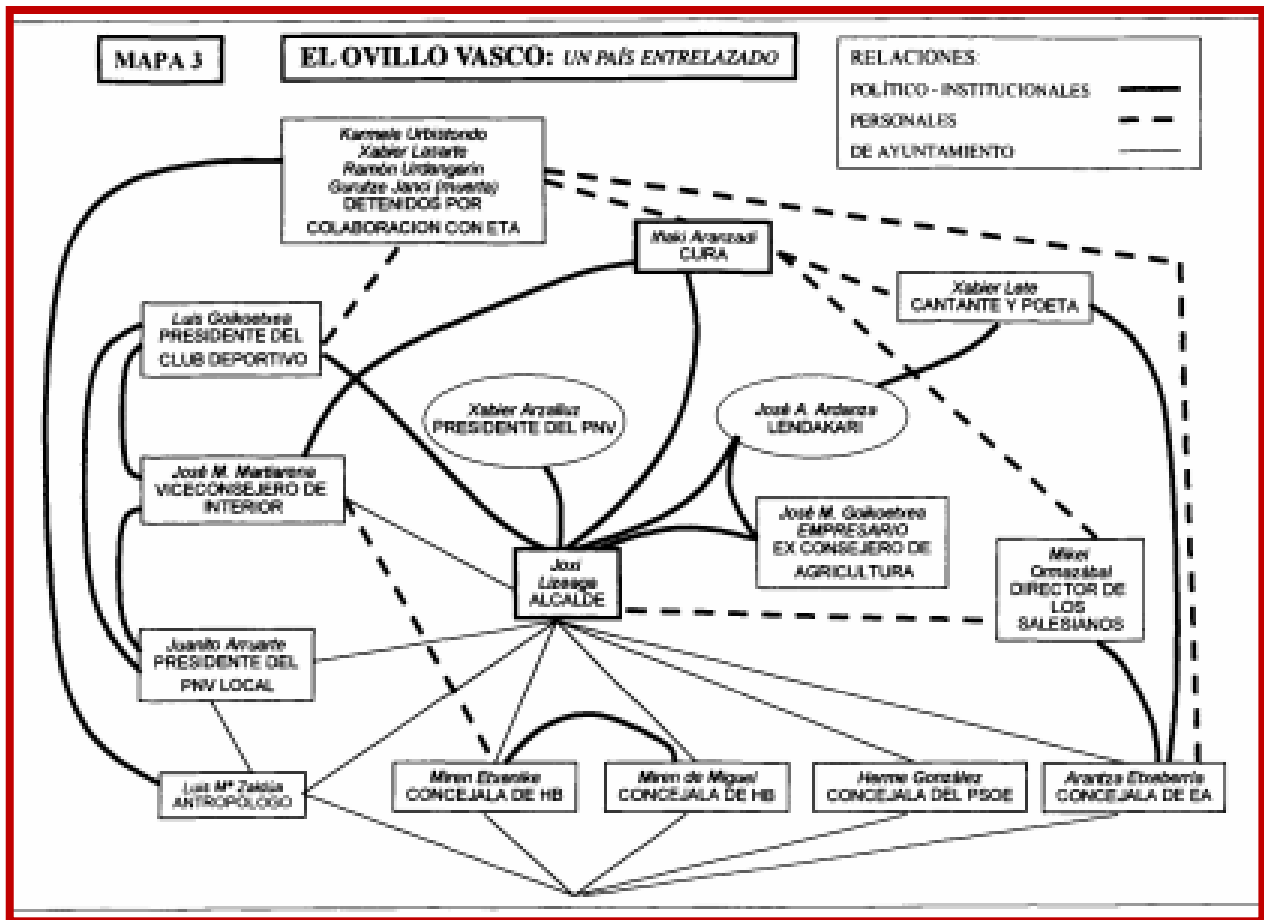


Gráfico 4

Fuente: Gutiérrez, P. M. (1999, p. 146)

Asimismo, el manejo de las emociones y vínculos también se encuentra en relación con el manejo del entorno. Tal como lo ha demostrado Kerr y Tindale (2004). los contextos de stress incrementan la presión y ansiedad de los participantes conduciéndolos a decidir de manera apresurada con escasos análisis y evaluación. Además, está comprobado que cuanto más apremiante y ambigua resulta la situación mayor es la tendencia de los miembros hacia la uniformidad, bajo el deseo de sentir la seguridad del consenso y reducir niveles de incertidumbre. Y luego, esta clausura (*"closing of the group mind"*) incrementa el peligro del pensamiento grupal. En consecuencia, una posibilidad para evitar tales

sesgos es solicitar a cada sujeto su respuesta de manera anónima, justificando su elección con argumentos respaldados en información.

Finalmente, y considerando los límites de la racionalidad humana, se advierte que la información debe ser insumo básico para solidificar argumentos, contradecir verdades o confirmar posibilidades. Dada la complejidad del contexto, la única manera de mejorar la calidad de las decisiones y de asegurar que se están haciendo las cosas "lo mejor posible" es a través de la información. Los datos objetivos procesados sirven de sustento para reducir los errores que puede cometer la mente subjetiva, de manera individual como también condicionada por el grupo. La profunda búsqueda, el serio procesamiento y el completo análisis de datos debe constituirse en herramienta fundamental para todo decisor eficaz. Tal como señala el profesor Ferrari, A.

*"La información puede cambiar las ideas, las ideas pueden cambiar las decisiones y las decisiones pueden cambiar la realidad."*

**PARTE GENERAL- DATOS DEL DECIDIDOR**

Sexo:	
Edad:	
Rol en la universidad:	
Cargo/Categoría:	
Antigüedad:	
Nivel educativo:	
Profesión:	

**DECISIONES COLECTIVAS Y SUS FACTORES CONDICIONANTES**

1. A su entender, ¿qué es para usted una decisión estratégica en el área académica de la universidad?
2. ¿Podría ejemplificar decisiones académicas grupales?
3. ¿Considera que consensuar con otros docentes mejora la calidad de las decisiones? ¿Por qué? ¿En qué casos?
4. ¿Podría señalar 3 ventajas y 3 desventajas de la toma de decisiones en grupo, a raíz de su experiencia profesional en la Facultad?
5. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas de la facultad se siente partícipe? ¿De cuáles sí y cuáles no?
6. Solo si respondió NO en P4., ¿describa, en tal caso, su rol como observador?
7. ¿Considera que todas las voces son escuchadas por igual? ¿Cuál/les cree que es/son las variable/s de diferenciación?

8. ¿Estaría de acuerdo con la siguiente afirmación: “En ciertas ocasiones las decisiones grupales condicionan la libertad individual”? Justifique
9. A continuación se le pide que jerarquice los siguientes participantes en función a la influencia, que usted percibe, tienen en las decisiones académicas estratégicas de la Facultad. ¿Podría ampliar de qué manera cree que condicionan cada uno de ellos? Fundamente.

ACTORES	ORDEN
1. Estado	
2. Sindicatos	
3. Comunidad	
4. Estudiantes	
5. Organismos Financieros	
6. Medios de comunicación	
7. Graduados/ Consejo o Asociaciones Profesionales	
8. Personal no docente	
9. Otras Facultades	



## BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Almuiñas Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária América Latina-GUAL*, 5(2).
- ✚ Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 74(1), 33-52.
- ✚ Andreola, B. A. (1984). *Dinámica de grupo* (Vol. 19). Editorial SAL TERRAE.
- ✚ Arana, M. y Foutel, M. (2007). Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad-poder.
- ✚ Arsenian, J., Semrad, E. V., & Shapiro, D. (1962). An analysis of integral functions in small groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 12(4), 421-434.
- ✚ Chang, R. (1997). *Incommensurability, incomparability, and practical reason*. Harvard University Press.
- ✚ Chiroleu, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- ✚ Cols, L. J. P. y Foutel, M. (2015). Un modelo conceptual para el estudio de la participación y su influencia en la satisfacción laboral. *Ciencias Administrativas*, (6).
- ✚ Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.
- ✚ De la Garza Carranza, M. T., Maldonado, A. C., Soria, E. G., y Estrada, C. R. (2017) Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3).
- ✚ Desanctis, G., & Gallupe, R. B. (1987). A foundation for the study of group decision support systems. *Management science*, 33(5), 589-609.
- ✚ Drucker, Peter F. (2002) "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- ✚ Durán, C., y Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia.

- ✚ Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.
- ✚ Etkin, J. y Schvarstein, L., *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- ✚ Fernández Lamarra, N., & Coppola, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- ✚ Foutel, M., y Gnecco, M. (2011). Aplicación de un instrumento de relevamiento de clima organizacional en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: primeras reflexiones derivadas de sus resultados.
- ✚ Foutel, M., Gnecco, M. L., y Pujol Cols, L. J. (2013). Información cualitativa y sistemas de información: necesidad de relevamiento sistemático del clima organizacional por su influencia en la satisfacción y desempeño del docente. Caso: relevamiento cualitativo en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- ✚ Fresan, M., y Vera, Y. (2000). La evaluación de la actividad docente. *ANUIES, Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*, 105-127.
- ✚ Galaz Fontes, J. F., y Vilorio Hernández, E. (2004). La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22).
- ✚ García De Fanelli, A. (2008). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las universidades nacionales. Buenos Aires, Argentina.: CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad)
- ✚ García de Fanelli, A. (2009), "La docencia universitaria como profesión y su estructura ocupacional y de incentivos", en García de Fanelli, A. (ed.) (2009), *Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales*, Buenos Aires, CEDES
- ✚ Gil, F., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1).
- ✚ Gutiérrez, P. M. (1999). El sociograma como instrumento que desvela la complejidad. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (2), 129-152.

- ✚ Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of majority rules in group decisions. *Psychological review*, *112*(2), 494-508
- ✚ Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- ✚ Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, *55*, 623-655.
- ✚ Krotsch, P. (1993). La universidad argentina en transición: ¿del Estado al mercado? *Revista Sociedad*, *3*, 5-29.
- ✚ León, M., & Díaz, B. (2005). El pensamiento grupal en decisiones. *Revista Venezolana de Economía Social*, *5*(10), 7-18.
- ✚ Leon, O. G. (2001) Tomar decisiones difíciles. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- ✚ Lobato Calleros, O., & Garza, E. D. L. (2009). La organización del cuerpo académico: Las premisas de decisión, colegialidad y respuesta grupal. Un acercamiento desde su autorreferencialidad. Estudio de caso comparativo en la educación de la ingeniería. *Revista mexicana de investigación educativa*, *14*(40), 191-216.
- ✚ Loyo, A. (2004). Los sindicatos docentes en América Latina: entre la lógica laboral y la lógica profesional. *Revista Iberoamericana de educación*, (25) 65-81
- ✚ Macías Cortés, G. J., & Herreros Arconada, M. (2003). *Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- ✚ Malle, B. F. (2010). The social and moral cognition of group agents. *Journal of Law and Policy*, *20*, 95-136.
- ✚ Marquina, M. (2012). La profesión académica en Argentina: principales características a partir de las políticas recientes. *El futuro de la profesión académica: Desafíos para los países emergentes*, 126-147
- ✚ Marquina, M. y Fernandez Lamarra, N. (2008). "The Academic Profession in Argentina: Characteristics and Trends in the Context of a Mass Higher Education System" Trabajo presentado en la Conferencia Internacional The Changing Academic Profession in International, Comparative and Quantitative Perspectives.
- ✚ Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, *17*, 613-619.

- ✚ Martín-Baró, I. (1989) Sistema, Grupo y Poder. Psicología Social desde Centroamérica II. UCA Editores. El Salvador.
- ✚ Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33.
- ✚ Mintzberg, H., El Poder de la Organización, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
- ✚ Mintzberg, H. (1993). El juego del poder y de los jugadores. M. p. Públicas, *Lecturas de Teorías de la Organización*, 2, 185-189.
- ✚ Morduchowicz, A., y Arango, A. (2010). Diseño institucional y articulación del federalismo educativo. Publicado en "Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade", organizado por Romualdo Portela de Oliveira y Wagner Santana. – Brasília: UNESCO
- ✚ Ospina, M. A. P., y Córdoba, M. D. P. R. (2012) Liderazgo y configuraciones de poder: Manifestaciones de la participación en la toma de decisiones en la organización. XVI Congreso Internacional ACACIA. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12\\_PF709\\_Toma\\_de\\_Decisiones.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF709_Toma_de_Decisiones.pdf)
- ✚ Páez Gallego, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2).
- ✚ Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. John Wiley & Sons, Ltd.
- ✚ Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, I, 1.
- ✚ Pérez Serrano, G. (2003). *Investigación Cualitativa. Métodos y Técnicas*. Buenos Aires: Editorial Docencia
- ✚ Pujol Cols, L. J., y Arraigada, M. C. (2015). Exploración de la representación social de la profesión académica en una muestra de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*, 21(45), 87-109.
- ✚ Robbins, S. P., Judge, T. A., y Brito, J. E. (2009). *Comportamiento organizacional* (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson Educación
- ✚ Romero, R. (1968) *Grupo, objeto y teoría*, Capítulo IV, La dinámica manifiesta: Roles funcionales y disfuncionales de los integrantes de un grupo. Biblioteca de Psicología Social Pichoniana
- ✚ Ruiz, M. R. G. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.

- ✚ Sandoval, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- ✚ Scribano, A. O. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Prometeo Libros Editorial.
- ✚ Simon, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.
- ✚ Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- ✚ Suasnábar, C. (2000). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*. Red Fundamentos en Humanidades.
- ✚ Toer, M. (2005). *Democracia y representación en la universidad: el caso de la Universidad de Buenos Aires desde la visión de sus protagonistas*. F. S. Naishtat (Ed.). Editorial Biblos.
- ✚ Tran, V., Páez, D., & Sánchez, F. (2012). Emotions and decision-making processes in management teams: a collective level analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(1).
- ✚ Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el grupo social: una teoría de la categorización del yo*. Ediciones Morata.
- ✚ Vega, R. I. (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142.