

Complejidades grupales en la toma de decisiones estratégicas del área académica universitaria

Tesista: Romina Barbisan(1)

Nombre del Programa/Universidad: Maestría en Administración de Negocios/ Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Director: Mg. Mariana Foutel (UNMDP)

Co-Director: Dr. Luis Porta

Jurado Evaluador: Dra. María Marta Yedaide (UNMDP); Mg. Martin Guillermo Fernandez Molina (UNLP); Mg. Ariel Horacio Ferrari (UBA)

Fecha defensa: 15 de marzo de 2019.

El presente estudio resulta, por un lado, novedoso por la aplicación de temáticas propias de Administración en una organización no empresarial y, por otro lado, atractivo por el estudio de procesos decisorios grupales en el contexto universitario al momento en que la Universidad Nacional de Mar del Plata se plantea su propio proceso de planeamiento estratégico.

Así, el objetivo de esta investigación es interpretar aquellos factores que condicionan los procesos decisorios colectivos en el área académica universitaria; por ejemplo, las características del grupo, el rol del líder, el rol de cada participante, las relaciones organizacionales, o los intereses ajenos al grupo sujeto.

¿Y por qué las decisiones *grupales*?

Porque tanto la Legislación Universitaria Argentina como el propio Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata establecen que la gestión de la educación superior pública –y por tanto también su toma de decisiones- debe realizarse de manera colegiada. De allí, que analizar aquellos elementos que influyen en los análisis y evaluaciones de alternativas, puede convertirse en un insumo para disminuir las distorsiones subjetivas de tales procesos y mejorar la calidad de sus resultados.

En tal sentido, el estudio focaliza – a su vez- en las decisiones *estratégicas* del área académica: aquellas que definen los lineamientos principales de la organización a largo plazo y, por tanto, generan un profundo impacto en todos sus actores. A título

ejemplificativo, refiere a la definición de carreras y modalidades, al diseño de planes de estudios, al establecimiento de políticas docentes, entre otros.

Para ello, se ha seleccionado como caso de estudio la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en la cual se desarrollaron veintitrés (N=23) entrevistas en profundidad a actores claves, que asegurasen la mayor cobertura estructural de jerarquías, roles y áreas. A partir de la revisión bibliográfica sobre el tema y el procesamiento de los datos obtenidos en las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados.

En la primera categoría de análisis, en relación a las *características del grupo*, emergen como condicionantes:

1.1. El tamaño del equipo: los participantes advierten que cuanto más grande el tamaño de la cátedra o departamento, por ejemplo, más difícil resulta que todas las voces sean tenidas en cuenta y más compleja resulta la coordinación para la toma de decisiones.

1.2. El grado de cohesión: cuanto mayor es el sentido de pertenencia hacia el grupo mayor es la dificultad que se encuentra para expresar ideas o alternativas que disientan con la mayoría y generen ruptura de la unidad.

1.3. El nivel de apertura para aceptar diferentes opiniones, la cual está en estrecha relación con el tipo de conducción y el grado de flexibilidad que permita.

Por ello, la siguiente dimensión de análisis es sobre el rol del líder, cuyos resultados demuestran la existencia de

diferentes estilos que generan diversas incidencias en los procesos decisorios:

1.

1.1. Autoritarios: quienes establecen las decisiones de forma unilateral sin espacio para la diversidad de intercambios.

1.2. Consultivos: aquellos que se permite la escucha de otras voces pero la decisión final sigue siendo unilateral.

1.3. Participativos: quienes delegan el poder para la toma de decisiones mediante controles amplios.

En coherencia con la revisión bibliográfica, esta diferenciación guarda una estrecha relación, no sólo con las características *personales* del líder sino -aún más- con sus cualidades *interpersonales*, las cuales debieran ser tenidas en cuenta de manera relevante por los gestores universitarios.

Por otro lado, y a pesar de las particularidades del líder, no todos los sujetos reaccionan ni se comportan de la misma manera. De allí que la siguiente categoría analizada ha sido el *rol del participante*. Por un lado se han diferenciado a los sujetos según la actitud que asumen hacia la toma de decisiones:

2.

2.1. Funcionales: aquellos que manifiestan actitudes positivas de conciliación y acuerdo, dinamizan y motivan hacia la acción.

2.2. Disfuncionales: que asumen un papel de queja y obstrucción constante defendiendo intereses ajenos al del

grupo.

Asimismo, se ha ilustrado la existencia de diversos roles de participantes según la relación poder-influencia:

2.3. Leales: aquellos que optan por quedarse y obedecer a la voz imperante.

2.4. Abandono: quienes deciden marcharse del sistema, abandonar la lucha o no interiorizarse;

2.5. Opción voz: los que asumen una actitud activa intentando un rol protagónico de participación.

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 el 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 podían ejercer su opción voz.

En cuarto lugar, y en adhesión enfoque psicosocial del análisis organizacional, se ha ilustrado que el comportamiento grupal dista mucho de ser ordenado y lineal. En tal sentido, se ha profundizado sobre diferentes *tensiones o relaciones dialógicas* que atraviesan la vida organizacional:

3.

3.1. 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;

3.2. entre lo instituido y lo instituyente, lo normado y lo latente, lo estatuido y el funcionamiento real;

3.3. 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.

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 una quinta dimensión de análisis sobre la influencia que ejercen diferentes *intereses ajenos al grupo sujeto decisor*, 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; por ejemplo:

4.

4.1. Estado: a través del presupuesto nacional

4.2. Cuerpo de graduados: a partir del perfil deseado de profesional

4.3. Cuerpo de no docentes: mediante el control de recursos, aulas, llaves, etc.

4.4. Estudiantes: a través de la lucha por las modalidades y fechas de exámenes.

Adicionalmente, los resultados

destacan la percepción generalizada que tienen los académicos sobre la gran influencia de *intereses políticos* en los procesos decisorios, sesgo que puede – además- verse distorsionado por el período electoral que atravesaba la institución al momento de las entrevistas. A continuación se refleja un testimonio que ejemplifica tales complejidades:

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.

Bajo este orden de ideas, seguidamente se indagó sobre la percepción de conveniencia de que las decisiones se tomen de manera grupal y, por orden de saliencia, se mencionaron las siguientes *ventajas*:

- (1) Mayor diversidad de ideas y puntos de vista,
- (2) El debate y la participación le otorga mayor legitimidad a la decisión,
- (3) Mayor y motivación compromiso de cara a la implementación.

Luego, emergieron de las respuestas

las siguientes *desventajas*:

(1) Dilación en el tiempo por la complejidad de lograr 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.

Así, todo lo expuesto hasta aquí, ha

permitido demostrar que los procesos colectivos superan la mera adición de comportamientos individuales, pues la dinámica grupal genera nuevos fenómenos psicosociales que crean una nueva realidad. De la misma manera, la ilustración de diferentes elementos que ejercen influencia en los análisis, evaluaciones y argumentos, 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. Esta reflexión, debiera servir entonces para tomar conciencia sobre la importancia de proteger y mejorar los procesos decisorios mediante herramientas metódicas que contribuyan a disminuir los sesgos psicosociales.

Desde esta perspectiva, se 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.
- ▶ Favorecer los brainstorming de ideas, incluso anónimos.
- ▶ Proponer el esbozo de argumentos desde juegos de roles y posiciones.

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.

Notas

(1) Romina M. Barbisan, Especialista en Administración de Negocios y Candidata MBA, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS, UNMdP). Becaria Investigación Universidad Nacional de Mar del Plata. Grupo de Investigación: Análisis del Sistema Universitario (FCEyS, UNMdP). Correo electrónico: romina_barbisan@hotmail.com