



EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.

Mag. Ing. Jorge Alberto Galatro.
Facultad de Ingeniería . Universidad Nacional de Mar del Plata.
galatro@sinectis.com.ar
Mar del Plata. Buenos Aires. ARGENTINA.

Introducción

Este trabajo pretende reflejar los conceptos, resultados y conclusiones principales de la Tesis de Maestría en Gestión Universitaria presentada por el autor para obtener su grado académico.

El objetivo del trabajo ha sido analizar el problema del cambio en la Universidad, desde la óptica de la cultura de las organizaciones.

Se ha partido de la hipótesis sostenida por algunos autores clásicos (Burton Clark entre otros), que aseguran que la Universidad presenta una morosidad al cambio que es un rasgo estructural de la organización.

También se partió de la base que, además de este rasgo estructural, las dificultades que puede presentar la organización para enfrentar los procesos de cambio, tienen relación con las diversas tipologías culturales corporativas que se encuentren presentes en la organización bajo estudio.

Por otra parte, también se consideró como otra de las hipótesis principales la influencia de la autoridad, estructuralmente difusa, en la gestión del cambio.

Para ello se procede a efectuar un trabajo de campo poniendo a prueba un instrumento de evaluación de la cultura corporativa que proponen los autores Goffee y Jones, que los mismos han aplicado en forma preferencial a empresas.

Se seleccionó este instrumento, y su correspondiente marco teórico, por producir resultados cuantitativos, lo que resulta novedoso en las metodologías habituales de análisis organizacional.

Se procedió a la aplicación de la encuesta a la Universidad Nacional de Mar del Plata, pero también se utilizó en otras organizaciones, para que operaran como casos testigo.

Dentro del capítulo de análisis de resultados, se utilizaron diversas herramientas estadísticas de uso general, de forma de profundizar aún más los resultados cuantitativos y poder efectuar comparaciones entre casos.

Con el uso de dichas herramientas estadísticas, se desarrollaron algunos parámetros útiles para el análisis y comparación de los resultados.

Teniendo en cuenta las cuatro tipologías culturales propuestas por Goffee y Jones, se desarrolló un coeficiente específico de forma tal de poder analizar qué contenido de cada tipología se encontraba en cada caso particular, partiendo de la base de que no existen tipologías culturales totalmente puras.



A partir de esto se desarrolló la Tabla de Coeficientes Corporativos, que resultó ser un elemento novedoso en este trabajo.

Otro aspecto que se desarrolló fue una síntesis de tres enfoques diferentes de la problemática de la cultura de las organizaciones, confeccionando un esquema integrador que combina el planteo de Goffee y Jones, con el de Deal y Kennedy y el de Néstor Carola.

Dentro del trabajo de campo, también se aplicó la encuesta a un grupo seleccionado de autoridades de la Universidad Nacional de Mar del Plata, comparando los resultados con lo obtenido con un grupo similar de una universidad confesional.

A partir del resultado de estas encuestas exploratorias, se pudieron sacar conclusiones preliminares que permitieran dar un marco conceptual al problema del cambio, y hacer algunas propuestas concretas para mejorar la dinámica del cambio en la organización bajo análisis.

Material y métodos.

El trabajo de campo de evaluación de las culturas corporativas predominantes, consistió en la realización de una encuesta enviada por correo electrónico a un universo determinado.

En el caso de la encuesta a las autoridades, se seleccionó una serie de informantes clave, a los cuales se les entregó la encuesta.

Resultados.

En el caso de la Universidad Nacional de Mar del Plata, el resultado principal que arrojó la encuesta exploratoria es la existencia de dos tribus corporativas principales las que, en términos de Goffee y Jones, reciben el nombre de comunal y fragmentada.

En cuanto a las autoridades, el caso de la Universidad de Mar del Plata reflejó un pertenencia principal a la tribu fragmentada, en contraposición a la Universidad confesional seleccionada, en el que la principal pertenencia fue a la tribu comunal.

Conclusiones obtenidas para la Universidad de Mar del Plata.

Las principales conclusiones fueron:

- La tensión que produce la existencia de dos culturas dominantes, la comunal y fragmentada, de características opuestas en términos del planteo de Goffee y Jones (sociabilidad y solidaridad), agrava las dificultades a la hora de llevar adelante procesos de cambio.
- La autoridad que debe gestionar esas diferencias, se encuentra fuertemente desbalanceada a favor de la cultura fragmentada, lo que acentúa lo descrito en la conclusión anterior, al no cumplir ese papel moderador.
- Se propone analizar la inducción de una migración cultural, con el fin de estabilizar el clima interno de la organización.



Referencias bibliográficas.

Clark, Burton. El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen. Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 1983.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1992.

Goffee, Rob y Jones, Gareth. The character of a corporation. Harper Business. New York. 1998.

Vega, Roberto Ismael. La universidad argentina: ¿una institución en crisis?. Publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 2 número 2. Mar del Plata. 1996.