



COMUNICAÇÕES CIENTÍFICAS

ÁREA 7: MUDANÇA E COMPORTAMENTO EM IES

CULTURA E IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES

Victoria Eugenia Valencia Maya*

Resumen: El nuevo orden mundial ha impuesto a las instituciones, incluidas las universidades, la necesidad de ser competitivas y efectivas. En el caso concreto de la Universidad Nacional de Colombia como primera universidad pública del país. Cada vez es más evidente que la institución debe dar cuentas al país sobre la forma como los recursos se están invirtiendo, situación que se agrava cuando las políticas neoliberales amenazan cada vez con mayor fuerza la permanencia de las entidades públicas. De otra parte, no puede bastarnos con permanecer o sobrevivir, nuestra universidad tiene el compromiso de brindar una formación de excelencia, así como desarrollar investigaciones acordes con las realidades nacionales y regionales, debe también generar procesos de participación comunitaria y empresarial desde la actividad de extensión trabajando cada vez más en el compromiso que se le ha encomendado de trabajar por el proyecto social del país. Estos retos solo se logran a partir de un talento humano comprometido e identificado con los objetivos de su institución, representado en sus docentes, sus empleados y sus estudiantes. Los cambios que se requieren deben necesariamente partir de la renovación permanente de actitudes; se requieren personas dinámicas, con sentido de pertenencia. Sin ello cualquier cambio en las estructuras organizacionales no tendría sentido. La propuesta que hoy presento a consideración de ustedes, como un primer acercamiento al objetivo general "Brindar los medios y espacios para que los empleados docentes y empleados no docentes de la Universidad Nacional Sede Manizales, logren identificar e incorporar los principios y valores individuales con los grupales e institucionales, construyendo así una cultura universitaria en permanente renovación y mejoramiento". Es el resultado de un trabajo en equipo conformado por tres docentes del departamento de ciencias humanas. Carlos Yañez Canal(Sociologo), Jaime Buitrago Alba (antropologo) y Victoria Eugenia Valencia(Psicologa). Busco a partir de esta ponencia obtener de ustedes recomendaciones que permitan mejorarla, para lograr una presentación más sólida que la sustente económicamente en nuestra sede. Vale decir que se encuentra actualmente inscrita en el banco de proyectos de la universidad en espera de una respuesta, y finalmente comentar que ha contado con el apoyo de los máximos directivos de la sede,

* Psicóloga. Posgrado en Administración del Talento humano
Profesora Asistente departamento de Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales
Docente y Secretaría de Sede de la Universidad Nacional de Colombia - Manizales
Correo electrónico: secrsede@nevado.manizales.unal.edu.co
Teléfono: 0968(863995) (8810000 ext. 107-110) Colombia Sur América



quienes cada vez estan más convencidos que una de las principales fortalezas de la gestión se sustenta en potencializar el talento humano.

Palabras clave: Cultura organizacional; Identidad institucional; Procesos de cambio; Sentido de pertenencia; Mejoramiento académico.

A la Universidad Nacional de Colombia se le delega jurídicamente la misión constitucional que tienen el estado en el terreno de la educación superior, y en ese sentido se le confiere el liderazgo en el campo del desarrollo científico, tecnológico y cultural de la nación, del cual depende su desarrollo económico y social.

Las demandas de una relación más estrecha, interactiva y dinámica de la universidad con el desarrollo del entorno mundial, nacional y regional, son un reto que están enfrentando las universidades en el mundo, que está conmocionando sus paradigmas de gestión, su visión sus valores organizacionales, sus estructuras administrativas y los estilos de dirección académica.

Estos cambios paradigmáticos de sus estructuras de gestión responden al imperativo de la demanda de la sociedad, de sus instituciones, que le reclaman una mayor capacidad de investigación, de lectura de sus problemáticas de desarrollo, de una mayor capacidad de actuación y protagonismo en sus más trascendentes procesos de cambio.

Esos procesos de cambio no son validos solamente para la universidad, son condición básica del comportamiento organizacional de toda empresa e institución que pretenda supervivir y desarrollarse en los actuales ambientes complejos de globalización y competencia.

Para enfrentar estos nuevos retos la gestión universitaria debe estar encaminada a brindar los medios y espacios para que su comunidad, construya una cultura en permanente renovación y mejoramiento, que como lo observan los estudiosos de las instituciones, constituye uno de los imperativos de nuestras organizaciones contemporáneas.

La cultura en si misma es una realidad que cambia constantemente Morgan G manifiesta que " No puede verse la cultura como una simple variedad de sociedades de organización que la forman, sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive".



A pesar de la certeza y necesidad del cambio en nuestras vidas, los seres humanos insistimos en aferrarnos al pasado, a considerar peligroso lo nuevo, a no querer romper los paradigmas. Estas situaciones tienen su explicación a la luz del psicoanálisis a partir de los mecanismos de defensa del yo. Es más seguro permanecer en lo que nos es familiar, que enfrentar lo desconocido, los miedos se activan, en especial por temor al fracaso o a la falta de competencia para asumirlos.

La institución desde los mecanismos de gestión puede facilitar esos procesos de cambio. Por ello, la Universidad Nacional requiere la formulación de una estrategia de reflexión permanente en un panorama de incertidumbres, el cual se implementará de manera gradual, sistemática y continua, abordado desde las dimensiones afectiva, cognitiva, creativa, ética-moral, laboral y social. Debe ser dirigido a todo el personal de la sede y buscará dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de la Universidad.

Así, se plantea un proyecto como un proceso endógeno, permanente, continuo, dinámico, prospectivo, generativo y que avance hacia la construcción y consolidación de nuestro sentido, tomando como elementos centrales la cultura e identidad institucional.

La complejidad del fenómeno cultural, necesariamente nos remite al concebirlo desde un enfoque sistémico. Si los sistemas están gobernados para mantener su propia identidad y las relaciones con el entorno se determinan internamente, entonces los sistemas pueden envolver y cambiar solamente con cambios autogenerados en identidad.

Cuando las organizaciones mantienen sus identidades inician mayores transformaciones en la ecología social a la que pertenecen. Pueden sentar las bases de su propia destrucción o pueden crear las condiciones que les permita desarrollarse junto con el entorno.

Se hace evidente la necesidad de identificación y reconocimiento; de reflexión y participación en procesos que den sentido a nuestro sentido. Sólo así podremos responder las preguntas: ¿quiénes somos? ¿De dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos?

Pensar nuestra identidad es caracterizar la Universidad: como institución social productora y transmisora de conocimiento; en sus relaciones con la sociedad; y como formación sociocultural. Como sostiene la investigadora mexicana María Teresa



Pacheco, se debe mirar la Universidad según las formas de organización y autoorganización que tienen que ver con la posición de los sujetos involucrados, las relaciones sociales e institucionalmente establecidas y las prácticas predominantes¹.

Por todo esto debe asumirse la paradoja de que “no se puede reformar la institución (las estructuras universitarias) si no se han reformado previamente los espíritus, y no se pueden reformar los espíritus si previamente no se ha reformado la institución”². En tal medida, como sostiene Morin, se hace necesaria una reflexión interna que lleve a problematizar la misma organización del pensamiento y de la institución universitaria y conducirnos a una redefinición de la identidad como capacidad reflexiva de acción.

La identidad “en términos genéricos, puede definirse como un estado de conciencia, el sentimiento más o menos explícito de pertenecer a un grupo o categoría de personas, o formar parte de una *communitas*. Tal sentimiento de pertenencia o comunión emerge de una cierta unidad de intereses o condición; y se afianza en un movimiento reflexivo del yo al otro, a contraponerse dialécticamente un **Nosotros frente a un Ellos**.

Lo que se es o se aspira a ser es realizado al contraponerlo a aquello que no se es ni se desea ser. Por tanto, en la afirmación de una identidad individual o colectiva se ponen en juego dos impulsos alternos que resultan complementarios. Desde dentro del grupo se subraya a aquello que sus miembros comparten, lo que los identifica o hace iguales, con un propósito de uniformización. Sin embargo, hacia el exterior la cuestión se manifiesta como impulso de diversificación, de singularización, al enfatizarse aquello que hace diferentes a los Otros”³.

El sentido del mundo de la vida y las interacciones entre los sujetos son los que constituyen y definen las identidades. Se puede decir que la identidad, no sólo posee una reflexividad formal, pura capacidad simbólica, sino capacidad de acción sobre la realidad. Acción que se explica en relación con los significados y sentidos que se le

¹ María Teresa Pacheco. “Tres lecturas sobre la Universidad contemporánea” citado en Fanny Forero (ed.) *Mejorar la docencia universitaria*. Universidad Pedagógica Nacional. Santafé de Bogotá, 1993.

² Edgar Morin, *Sobre la reforma de la Universidad* en Jaume Porta y Manuel Lladonosa (coords.) *La universidad en el cambio de siglo*. Alianza editorial Madrid 1998. p 24

³ Barrera, A. *La identidad plural, étnica nacional y de clase*, En *las razas humanas VII*. Instituto Gallach, Barcelona. p. 1116-1175.



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

otorgan al mundo. Y es en esa acción, como construcción social, que se opera el autoreconocimiento y la autonomía. Es la primacía de la libertad humana sobre cualquier determinismo para transformar la realidad dada, ya sea interior o exterior al individuo. La relación de la historia de los individuos con su voluntad, su intencionalidad, y en definitiva, sus proyectos de acción son los que determinarían el sentido de la realidad de las personas.

En un proceso identitario enmarcado en una fase exploratoria, podremos determinar la permanencia y la continuidad; la unidad y la cohesión; el reconocimiento y la autoconciencia. Proceso generado a partir de encuentros como actos de reciprocidad. Nadie puede construir su identidad independientemente de la identificación de los otros. La autoidentificación de un sujeto requiere el reconocimiento intersubjetivo, relacional, de parte de otros sujetos. A partir de una cierta igualdad y una cierta reciprocidad se podrá afirmar la diferencia.

El proceso final y permanente se orientará a la consolidación y esto puede darse concibiendo la identidad como proyecto dentro de procesos que incluyen procesos. Es la necesidad de superarse para reencontrarse.

Pensar en procesos de cambio institucional nos remite entonces a replantear aspectos identitarios, como lo expresa Foudriat⁴ "Una organización concreta es siempre así la resultante contingente de los múltiples juegos estratégicos que se tejen entre todos los actores de la organización. Los juegos estratégicos tienen igualmente la consecuencia en el plano de las identidades individuales y colectivas, generan formas de pensar y de actuar que se interiorizan y que, desde el punto de vista de los actores, funcionan como valores, es decir, como referencias para la acción".

Para abordar el proceso de identidad cultural al interior de la universidad nacional sede Manizales se proponen las siguientes acciones, en un proceso proyectado al largo plazo.

1. Análisis situacional del ambiente psicosocial

⁴ Foudriat Michelle. Immiel Bernard. Renovación de la estructura de los juegos de poder y las identidades en los procesos de cambio organizacional. En revista investigación y desarrollo. Universidad del Norte, 1995.



En esta etapa permitirá establecer la percepción compartida que las personas tienen sobre diversas realidades de la Universidad. Así como establecer comparaciones sobre posibles cambios durante el desarrollo del proyecto.

2. Descripción de la cultura Universitaria de la Sede Manizales

Se busca explorar el nivel de presupuestos básicos y creencias que especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar del personal dentro de la Institución, lo que presupone un trabajo sistemático dirigido hacia los diferentes grupos que interactúan en la institución. Este trabajo es paralelo al proceso de reflexión.

La metodología utilizada consistirá en: revisión de hojas de vida del personal para conocimiento de los talentos con los que cuenta la universidad; observación etnográfica con el objeto de describir los ambientes colectivos utilizando el diario de campo, la observación sistemática y la descripción en profundidad; sistematización de la información y elaboración de un informe conjunto de lo observado en el clima y la cultura universitaria.

3. Planeación de los procesos en el proceso

A partir de la información recolectada en las encuestas y las entrevistas, se organizarán contenidos, objetivos, estrategias, temáticas a desarrollar, distribución de grupos y de recursos.

4. Mejoramiento del sistema de comunicación institucional y lanzamiento del proyecto:

Cultura y comunicación son dos realidades inseparables, si se quieren establecer procesos de mejoramiento, estos necesariamente deben involucrar una estrategia de comunicación adecuada, donde todos los integrantes del estamento universitario reciban las comunicaciones de la manera más ágil veraz y oportuna. Esta estrategia genera sentido de pertenencia cuando los actores conocen lo que ocurre en su entorno.

Se hace necesario crear un ambiente propicio para iniciar el proceso de reflexión sobre el sentido mismo de nuestra acción. Desde el primer momento la estrategia de



comunicación debe ser muy bien proyectada, de forma que las personas se comprometan en el proceso con interés autentico.

5. Proceso de Reflexión

Es el sentido mismo del proyecto. Se busca a partir de este proceso problematizar sobre nuestra condición a partir de las preguntas fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿De dónde venimos?, ¿hacia donde vamos?. Preguntas que establecen una relación cosmos-fisis-bios-antropos, en el marco de múltiples inter-retroacciones. Es la posibilidad de constituir un espacio desde el cual reivindicar el derecho del sujeto a ser actor, su voluntad de protagonizar la propia existencia.

Las metodologías de intervención acerca de los sistemas sociales organizados apuntan al desarrollo de estrategias movilizadoras de cambio, estas metodologías no pueden ser definidas y construidas independientemente de una reflexión teórica sobre el lugar y el juego y sobre las identidades de los actores en el proceso de cambio. Se busca crear las condiciones que puedan generar las posiciones necesarias para un aprendizaje colectivo de las nuevas lógicas de los actores.

6. Reconocimiento y Afirmación de la diferencia

En esta etapa lo que interesa destacar es que la identidad es un proceso en permanente construcción, enmarcada en la simultánea reacción frente a diversas estructuras de expectativas. Es decir, es el espacio donde se hace posible asegurar la continuidad y consistencia en el cambio de sus circunstancias personales y a través de sus variables posiciones en el espacio social.

Sobre procesos de transformación organizacional Michelle Foudriat plantea que las confrontaciones entre los actores (que se manifiestan por el intercambio de argumentos que son, de hecho, confrontaciones de las lógicas de los actores y de los modos de pensar estratégicos) producirán a la vez nuevas formas de entrar en relación, de escucharse, de comprenderse, de negociar, de argumentar. La confrontación de las argumentaciones produce una confrontación implícita de las representaciones. A través de las confrontaciones cada actor experimenta la fuerza de sus argumentos, experimenta los efectos sobre los otros y sobre el grupo.



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

Retomando los planteamientos del plan de desarrollo global en el subprograma desarrollo humano y social “Se pretende que los miembros de los diversos estamentos incorporen, de manera paulatina a la institución e identifiquen los principios y valores individuales con los grupales e institucionales, generando así una cultura de la convivencia que respete las diferencias y se enriquezca con ellas”.

Es satisfacer las demandas de una formación integral, entendida “como la potencialización de cada individuo, de sus capacidades, habilidades, destrezas y de sus talentos, para que, a través del reconocimiento de sus méritos, crezca como ser individual y como ciudadano, con el fin de generar en él una gran capacidad de solidaridad para el crecimiento del colectivo”⁵.

7. Consolidación de acuerdos y sentidos colectivos

En este caso se podrá obtener de los grupos propuestas y estrategias de mejoramiento, así como la búsqueda del sentido de nuestra vivencia universitaria.

Para Foudriat un espacio de confrontación es una modalidad metodológica que constituye la característica principal de un paso de creatividad colectiva que apunta a la invención de procesos transformadores y al compromiso de los diferentes actores que allí participan, en la búsqueda comprometida de acuerdos aceptables entre las diferentes posiciones que se han mostrado divergentes. El acto colectivo de definición de soluciones acrecienta la adhesión de los actores a ésta y facilita la puesta en obra del cambio. La creación de espacios de confrontación puede considerarse como un medio para producir una transformación tal del actuar estratégico, pues la institucionalización de un espacio de confrontación es creador de reglas.

Es claro que esta etapa es la consolidación de los procesos gestados en las etapas anteriores, que necesariamente deberán surgir de la construcción y de la negociación de diversos intereses, expectativas, inquietudes, proyectos, programas etc.

Se consolida a partir del diálogo y dialogar significa hablar como iguales en un intercambio no sólo de información sino de sentimientos y valores. El diálogo es un modo de descubrir cómo un problema se comparte, cómo se relacionan las vidas y las bases comunes para la acción, lo que también crea solidaridad comunitaria.

⁵ Ibid, p..118



Las confrontaciones son metodológicamente "orquestadas": ellas dan a cada actor la posibilidad de presentar y de defender los argumentos explicitando las tensiones que justifican ciertas posiciones suyas. Cada actor puede así, en el curso de estas confrontaciones, tener la experiencia de una evaluación de su percepción en cuanto a la fuerza y el valor de sus argumentos con respecto a los otros actores, y esa experiencia produce una renovación de su percepción en cuanto a su capacidad estratégica de influir en los juegos.

8. Clarificación del proyecto de vida académica de los docentes de la Universidad y del proyecto de vida universitaria del personal administrativo

Es imprescindible propiciar en el personal docente, administrativo y directivo de la universidad, la identificación de los factores facilitadores e inhibidores del desarrollo personal para entrar a trabajar sobre ellos, así como clarificar la Misión Individual de vida y el rumbo personal trazado dentro de la Institución.

9. Consolidación de los grupos de trabajo académicos

Los grupos deben articularse en torno a una visión común que permita integrar todos los proyectos que se adelantan dentro de la Sede, mejorando los sistemas de comunicación que le faciliten una amplia fluidez y circulación en todas direcciones, así como apoyando las propuestas e investigaciones que en ellos se adelantan.