

Desde sus inicios, la universidad fue constituida como un espacio de foro libre para el desarrollo intelectual. *Universitas magistrorum et scholarum* –cuya traducción del latín deriva de las palabras *universus* (-a, -um), para referirse a un “colectivo”, “entero” o “universal” (Salvador, 2008)– concibe a una comunidad de maestros y alumnos cuyo propósito era conservar la libertad de pensamiento y cultivar las ciencias y las artes a partir del intercambio de mentes luminarias.

A lo largo de los años, la universidad es una institución cada vez más estructurada y formal, cuyo propósito no ha variado y no debiera variar. La universidad es aquella fuente de generación de recurso humano y de ideas sobre la que una sociedad basa su desarrollo. Sin embargo, el discurso apasionado y romántico del propósito universitario, ha recibido en los últimos años el impacto de una sociedad con intereses propios y egoístas. La generación de bienes de capital basados en la explotación de servicios educativos pone en riesgo el propósito para el cual fue creada la universidad. Son los intereses personales los que también merman desde dentro la esencia de la universidad. En más de una ocasión, son los mismos protagonistas o quienes conforman la comunidad universitaria quienes se dejan vencer por deseos subalternos a la misión universitaria y vulneran las funciones sustantivas de la universidad.

Asumir la gestión universitaria no es una tarea fácil, pues –por un lado– se tiene la formación de la carrera para lo que se ha sido formado y se ha aprendido de la academia y de la realidad; sin embargo, por otro lado, no todos hemos recibido formación exclusiva en gestión y administración universitaria. De ella se aprende por programas de formación de postgraduación, interés propio y experiencia.

En la universidad moderna, los gestores deben tener la capacidad de articular cada uno de los procesos para cumplir con los objetivos estratégicos trazados. Dicha tarea no es sencilla, pues requiere claridad en las metas, desarrollo de habilidades relacionales, capacidad técnica y especialmente liderazgo. De acuerdo con ello, desde la mirada de Peter Drucker (1996), la administración es una función social y un arte liberal. La convergencia de la pedagogía, la administración y la política debe ser una habilidad de quien se encuentra dirigiendo en un ambiente universitario.

Según la ley universitaria vigente, para ocupar un cargo de gestión, un docente debe tener ciertos años de experiencia como docente (Congreso de la República del Perú, 1983), probablemente, bajo la hipótesis de que esta experiencia puede ir preparándolo para un cargo. No obstante, esta hipótesis no siempre es válida. Hay quienes tienen un itinerario

largo a través de diferentes cargos de gestión universitaria, pero poca habilidad a la hora de gestionar. En contraposición, hay quienes probablemente no han tenido la oportunidad de gestionar, pero desarrollan una rápida habilidad para enfrentar el entorno y superar las demandas de la gestión.

Para ejercer la gestión, es necesario desarrollar ciertas capacidades; una de ellas es la capacidad de relacionarse con los demás. Asumir la responsabilidad de las relaciones (Drucker, 2005) es una tarea obligatoria en la gestión universitaria. En esa línea, a continuación, se reflexionará sobre situaciones cotidianas que acompañan el escenario de todo aquel que se dedica a gestionar en un ambiente universitario, y algunas formas de enfrentarlas. Aunque no son una receta ni pretenden ser la panacea –al tratarse de ideas aún no probadas científicamente– podrían dar algunas luces, humildemente planteadas desde la experiencia.

1. EL PODER Y LOS PROCESOS RELACIONALES EN LA GESTIÓN

Las relaciones humanas ocupan un lugar importante en la vida de las personas. En la formación universitaria y en la gestión de la misma, el 100% de las actividades se realizan con otro ser humano con igual o diferente interés; así, tenemos relación docente-alumno, alumno-alumno, autoridad-docente, autoridad-alumno, entre otras. Estas relaciones

están matizadas de una relación de poder y abusos de poder, muchas veces, expresada de manera muy sutil, lo cual requiere de especial atención. A partir de ello, la capacidad de persuasión y negociación es un punto importante.

El buen gestor debe poner interés en el origen del poder de un actor social, su naturaleza básica y sus manifestaciones (Drucker, 1996). En un ambiente universitario, hay quienes despliegan su poder cuando son “ungidos” con un cargo específico; entonces, hacen uso de un “poder legítimo” en un sentido weberiano de dominación tradicional (Villalobos, 1981). Enfatizados en el ego, estas personas se deleitan de él y lo usan en tanto “son” por el “cargo que ostentan”. Por el contrario, en un ambiente universitario, también hay quienes detentan el poder por sus conocimientos, habilidades o capacidades. Es causa de admiración escucharlos, pues en sus discursos despliegan no solo dominio de un tema, sino claridad y lógica de pensamiento, de modo que en ocasiones pueden desenmarañar hasta la más confusa de las situaciones. Estas personas talentosas, merecedoras de su posición universitaria, se convierten en líderes de opinión y no necesitan de cargos para hacer uso de un poder muy bien ganado.

Dentro de ellos, algunos no son conscientes del poder que tienen, y otros que sí lo reconocen lo usan de acuerdo con los valores

aprendidos a lo largo de su formación. En ese sentido, si los valores de formación son solidarios e incluyen a otros en el crecimiento conjunto, buscará el bien común y el beneficio del grupo; por el contrario, si la formación que recibió se sustenta en el “ego”, buscará preferentemente ser figura única en el “escenario”.

Las relaciones sociales que se entretengan en una gestión universitaria van a estar cargadas del uso del poder desde sus diversos orígenes; identificarlo y usarlo a favor de los objetivos institucionales es un verdadero “arte”. El gestor que reconozca el poder en los demás y su origen añadirá poder a su forma de actuar, pues le dará mayor sentido y orientación a su modo de comunicación, dependiendo con quien negocie, se relacione o a quien intente persuadir. En este sentido, para el gestor universitario, hacer uso de su poder de manera inteligente no implica dominación ni conversión del otro a un perfil de servilismo. Hacer uso del poder significa, por el contrario, ser estratégico y cambiar la estructura relacional con el otro, de manera que las decisiones cumplan con el objetivo trazado sin que el otro pierda su identidad, ni su poder mismo. La idea no es demostrar poder, sino usarlo sin que el otro pierda el suyo, pues lo necesitará para reproducir su poder en el objetivo emprendido y empoderando a toda la organización. Adicionalmente, un buen gestor debe enseñar al otro a usar su poder de manera saludable y productiva; dependiendo del origen de su poder, es necesario ayudar a

canalizarlo de manera particular. Si todos los miembros de la comunidad universitaria usan el poder para relacionarse favorablemente con el otro, las relaciones podrán ser productivas y poco conflictivas, en las que se evite resentimiento, dominación y exclusión. Entonces, la verdadera universidad saldrá adelante.

Sin duda, el gestor debe dedicarse gran parte de su tiempo a los procesos relacionales, incluyendo el manejo del poder. Ello puede ser agotador en muchos casos, pero necesario y productivo si se desea el cumplimiento de objetivos conjuntos, dentro de un ambiente armónico y proactivo.

2. ESCUCHAR AL OTRO

Sumergirse en “la burbuja” de la oficina asignada por un cargo no es nada útil. Quizá, sea elegante, pues otorga como representación social cierto nivel de estatus, pero se corre el riesgo de alejarse, aislarse o separarse de lo que verdaderamente ocurre en el exterior. En este marco, se debe considerar que los colaboradores, independientemente de su función, necesitan proximidad, ser escuchados y ser atendidos. Ello no implica ser consentidos, pues incluso la negación de algo debidamente explicado con criterio técnico puede ser no solo bien entendido, sino bien visto y generar mayor respeto y confianza por parte de los demás hacia el buen gestor. Es necesario que el gestor logre desprenderse del aparataje y sensación de superioridad que, para algunos,

da un cargo de gestión; no obstante, no debe implicar perder el reconocimiento, legitimidad y representación social.

Se necesita una oficina, en tanto espacio físico, para la comodidad del manejo de documentos, seguridad, privacidad y ubicación espacial y simbólica del gestor. Sin embargo, el gestor que no está rodeado de paredes elegantes, y que logra conservar identidad y respeto como autoridad por sus capacidades tiende a ser líder y lograr la aceptación del mismo de parte de los colaboradores.



Se debe resaltar que toda persona desea ser tratada como individuo. Kierkegaard expresa que la individualidad, en tanto categoría subjetiva, solo le corresponde al ser humano, y ser un individuo implicaría la máxima expresión de plenitud y realización humana (Torralba, 2000). El ser tratado como individuo es un concepto integrado desde la religión cristiana a la práctica de una nueva forma de

práctica política desde el siglo XVI (Foulcaut, 1992). Esta forma pastoral de ver el ejercicio de la gestión permite conocer a todos y conocer a cada uno, tarea muy complicada, ardua y poco eficiente, que lleva consigo perderse en el enmarañado de la excesiva y obsesiva personalización y olvidarse del conjunto organizacional. Sin embargo, la gestión está al servicio de la institución conformada por individuos, y puede desarrollarse el arte de comunicarse de manera individual con todos.

Si se está involucrado en la tarea de educar, en la tarea de ser el instrumento de una educación moderna, una de las principales prácticas de esa tarea es la escucha activa y la práctica democrática del quehacer docente (Guerin & Miyazaki, 2003). ¿Cómo, entonces, negarse a escuchar a otros si con el otro se aprende, se crece y por el otro existe el propio quehacer? Aun cuando el discurso previo se encuentra cargado de sentido ontológico, es necesario en la práctica de la gestión detenerse a reflexionar en la idea de hombre y de comunidad, que interactúan en convivencia mutua con la única finalidad propia de alcanzar la felicidad a partir del desarrollo de la plenitud humana (Freire, 2006). De este modo, ya no serán importantes los jefes y los subordinados, sino los socios, los colegas y los colaboradores (Marinis, 2005).

3. DETENGA LA LLAMADA “BOLA”, “CHISME” O “LEYENDAS URBANAS”

Los “chismes” o “leyendas urbanas”, aunque son usados por muchos para concentrar y manipular poder, generan finalmente malestar entre los involucrados. Es necesario saber al respecto que un chisme se diferencia de una noticia en que el chisme es una información generada en forma de “cuchicheo” por una fuente que casi siempre prefiere no ser revelada; y, frecuentemente, se encuentra cargada de sentimientos negativos. En esa línea, la Real Academia de la Lengua Española (2014) define chisme como “noticia verdadera o falsa, o comentario con que generalmente se pretende indisponer a unas personas con otras o se murmura de alguna”. Por el contrario, cuando se demuestra la verdad de una información, entonces, esta se convierte en noticia. En este caso, la fuente es oficial y las versiones son divulgadas de manera formal.

Desde la Psicología social, se señala que la generación de chismes o leyendas urbanas trae consigo un desorden social o conflicto. Podría afirmarse, entonces, que un chisme es un signo social de que el grupo tiene cierto grado de disfunción, “estados psicotensionales colectivos”, a los que un buen gestor debe estar alerta para poder identificarlos, con el fin de controlarlos a tiempo, para el bienestar social del grupo (García Narvaes, 2010). Sin embargo, hacerlo no siempre es fácil.

Para Ortegón (2002), el chisme no solo tiene como propósito el control social, sino una acción estratégica al originar lealtades y alianzas para actuar colectivamente. Dado que aparentemente el chisme tiene una connotación evaluativa y moralizante (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) o desmoralizante, se genera el juego de “bondad y maldad” o “mejores y peores”, que termina originando mayor división con ganancia de muy pocos.

Sin embargo, el gestor debe ser consiente que un chisme puede traer algo de verdad y hay que confirmarlo, de acuerdo con su importancia, con las fuentes primarias. En todo caso, lo único de verdad que genera un chisme es que beneficia a alguien o perjudica a alguien, y es recomendable poder leer entre líneas quiénes son para seguir entendiendo las relaciones de poder e intereses de terceros. Definitivamente, lo que no es nada recomendable es alimentar el chisme. El gestor debe detenerlo y generar tranquilidad en quienes caen en él, ya sea por una cuestión morbosa o por ingenuidad.

4. RENEVE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Frecuentemente, las personas son alcanzadas por la rutina y la inercia del trabajo; las organizaciones no son ajenas a ello. Frente a ello, Mintzberg y Gosling (2003) sugieren algunas estrategias para superar la inercia laboral y fomentar el reto a la inteligencia de cada uno de sus miembros. En primer lugar,

se recomienda crear nuevas preguntas con posibilidades de mejora, nuevas formas de hacer el trabajo y hacerlo bien. El tiempo va poniendo a la universidad nuevos retos. La universidad del futuro ya no lo es más; es la universidad de ahora. La sociedad exige de la universidad capacidad creativa y mayor involucramiento en la solución de problemas complejos. Ya no se trata de la universidad a puertas cerradas y reservada solo para un grupo selecto. Dicha forma de ver a la comunidad académico-científica no debe ser vista con preocupación ni como amenaza. Por el contrario, es una oportunidad para ofrecer soluciones o alternativas creativas a una sociedad cada vez más compleja y demandante. Esta es una oportunidad para salir de la rutina del salón de clases y buscar estrategias creativas para formar al recurso humano, investigar la realidad y proponer intervenciones de responsabilidad social.

Esta evolución logrará canalizar la energía o reavivarla para lograr una dirección exitosa en la conducción de una institución académica como la universidad. No pensar en el “cambio” aversivo y atemorizante, pues para Gosling y Mintzberg (2003) las cosas no cambian –con excepción de la tecnología de la información–, lo que cambia o se moviliza es la energía dentro de una institución para mejorar el servicio que se brinda.

Rotar al personal es otra medida recomendada. A pesar de que es una tarea muy saludable, siempre suele dar temor principalmente a

autoridades que consideraban su trabajo como una acción perdurable en el tiempo. De hecho, hay personas que, a lo largo de los años, lograron acumular experiencia valiosa en la gestión y conducción de una institución. Sin embargo, parte de esa experiencia también hace reflexionar acerca de la necesidad de formar nuevo recurso humano y “dar un paso al costado” para investigar, idear o crear nuevas formas de gestión, que representen una verdadera revolución técnico científica y no la perpetuidad de reglas del pasado actualizadas al presente contexto. Se debe anotar que es solo un “paso al costado”, pues tampoco implica el exilio. Por el contrario, son personajes valiosos que retroalimentan a los nuevos gestores a optimizar energía y tiempo en la toma de decisiones, y en la innovación de su trabajo, el mismo que por años ellos han estado perfeccionando.

5. HACER COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Comunidad, desde el concepto más antiguo y sencillo, es entendida como un grupo de individuos que viven en comunión y organicidad (Marinis 2005). Años más tarde, Weber (2005) incluye la idea de pertenencia común e intereses racionales o valorativos. Este concepto debe tenerse en cuenta para poder comprender las relaciones internas en un ambiente laboral. En el ambiente universitario, específicamente, se desenvuelve una comunidad académica con intereses y motivaciones, la mayor parte de veces, genuinos y comunes entre ellos, como formar

a otros, enseñar, hacer ciencia y servir a los demás. Si esto es así, ¿por qué la gestión de esta institución educativa no podría bañarse de la misma motivación? No obstante, la motivación no debe estar orientada a mandar a hacer a los subalternos y figurar por ser el jefe, con el argumento de que ahora deben aprender haciendo, y el trabajo del jefe es solo supervisar, corregir y llamar la atención cuando algo está “mal hecho”. En una comunidad de aprendizaje, las prácticas educativas ayudan a realizar la construcción social del conocimiento, y es en esta dinámica en la que las relaciones dialógicas son el principio fundamental.

Bajo la necesidad imperativa de solucionar problemas, la comunidad del aprendizaje interactúa y dialoga en búsqueda de la solución más pertinente, eficiente o práctica. En esta relación, todos los actores sociales –incluyendo el jefe– deben estar abiertos a las nuevas ideas e innovaciones que la creatividad está dispuesta a crear, pero principalmente desplegar la capacidad de interactuar con el otro en una relación horizontal de interacción, comunión y diálogo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Drucker, P. F. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información*. Barcelona / Bogotá: Editorial Norma.
- Drucker, F. P. (2005, julio). Gestionarse a uno mismo. *Harvard Deusto Business Review* (137), 62-71.
- Foucault, M. (1992). El sujeto y el poder. *Revista de Ciencias Sociales* 12.
- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. Madrid: Siglo XXI.
- García Narvaes, J. A. (2010). Sobre la individualidad y la dimensión ética de las organizaciones. En Padrón Martínez, C. L. (Ed.), *Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones*. Serie las Ciencias Sociales, Tercera década. México, DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003, noviembre). The five minds of a Manager. *Harvard Business Review*.
- Guerin, B. & Miyazaki, Y. (2003). Rumores, chismes y leyendas urbanas: Una teoría de contingencia social. *Revista Latinoamericana de Psicología* 35(3).
- Ley universitaria 23733 de 1983, Congreso de la República del Perú (1983, 9 de diciembre).
- Marinis, P. (2005). 16 Comentarios sobre la Sociología de las Comunidades. *Papeles del CEIC* 15, 1-36.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. S. (1998). *Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Ortegón, T. M. (2002). Enredos, chismes y camarillas. *Maugaré* (15-16), 67-79.
- Real Academia de la Lengua Española (2014). *La Academia* [Versión digital, actualizado 2014]. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=chisme>
- Torralba, R. F. (2000, octubre). Individualidad versus globalización. De nuevo, Kierkegaard. *El Garabato* (12), 1-4. Recuperado de http://www.uia.mx/departamentos/dpt_filosofia/kierkegaard/pdf/art_individualidad_versus_globalizacion.pdf
- Salvador, M. J. (2008, agosto). La universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Ideas y Valores* 137, 131-48.
- Villalobos, P. (1981). Estructuras de Poder Max Weber. *Jurídica* (13), 893-904.
- Weber, M. (2005). Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva. En Marinis, P. 16 Comentarios sobre la Sociología de las Comunidades. *Papeles del CEIC*. 2005. 15: 1-36. p.5.