



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005

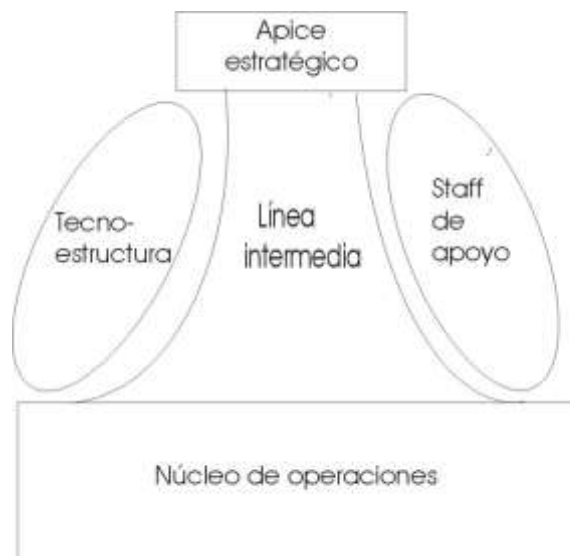


## **EL ÁPICE ESTRATÉGICO: UN NÚCLEO CLAVE EN EL GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD.**

Mg.Ing. Manuel L. González, [manuelgonzalez@fi.mdp.edu.ar](mailto:manuelgonzalez@fi.mdp.edu.ar)  
Prof. Teresa H. Codagnone, [tcodagno@fi.mdp.edu.ar](mailto:tcodagno@fi.mdp.edu.ar)  
Esp. Univ. Prof. Ricardo V. Barbano, [rbarbano@fi.mdp.edu.ar](mailto:rbarbano@fi.mdp.edu.ar)  
Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata

### **El ápice estratégico**

Al definirse los núcleos estratégicos de una organización, tomando como referencia el criterio de Mintzberg, debemos hablar de ápice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura, staff de apoyo, y núcleo de operaciones. Si estos conceptos los aplicamos a una organización altamente compleja como es la Universidad se hace necesario identificar cuáles son las estructuras que componen cada uno de los núcleos antes mencionados. El siguiente esquema permite graficar con claridad el criterio adoptado:



Dentro de la organización universitaria, en el ápice estratégico ubicamos al Rector, al Consejo Superior y a la Asamblea Universitaria. Estos Cuerpos y sus dependencias conforman la estructura sobre la que recae la tarea de asegurar que la organización cumpla su misión de manera eficiente y también satisfaga las necesidades de la sociedad, como organización con pertinencia hacia ella.

En este documento nos proponemos reflexionar sobre el rol que le cabe a este núcleo y cómo hacer que su actividad resulte eficiente en el cumplimiento de los fines de la organización. En este aspecto nos parece importante poner el acento en dos cuestiones que nos resultan fundamentales: la capacidad de liderazgo y la autoridad que las personas que lo componen debieran tener.

Las personas que componen el ápice estratégico tienen fundamentalmente tres responsabilidades:

- Definir las políticas institucionales, legislar su funcionamiento, asignar recursos, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos y supervisar el cumplimiento de las mismas.
- Administrar las condiciones en las que se mueve la organización en su relación con el medio y asumiendo su representación.
- Desarrollar las estrategias de la organización, para hacer eficiente los logros de las misiones y funciones de ésta para con la sociedad y para con ella misma, entendiendo a estas estrategias, como la herramienta que interrelaciona las necesidades

de la sociedad con la capacidad e interés de crecimiento de la organización universitaria.

### **Clasificación del trabajo**

En el ápice estratégico el trabajo que se realiza en el marco de sus tareas no tiene una estructura tan definida como en los restantes núcleos. Es por ello que el funcionamiento de los cargos es menos burocrático en cuanto a la jerarquía, la división del trabajo, los procedimientos, etc. Sin embargo toma relevancia la actuación personal, o dicho de otra manera, la autoridad y jerarquía de los funcionarios que estará en función de su desempeño más que del cargo en sí.

Al ser la actividad en este núcleo poco estructurada, presenta el riesgo de que los participantes del mismo tomen atribuciones que no le competen o dejen de lado responsabilidades que son inherentes al cargo. En especial se observa con bastante asiduidad que cuando una persona llega a ocupar un cargo en este núcleo pretende desarrollar acciones que no le son propias. El desconocimiento del funcionamiento de la organización en general y en particular del núcleo estratégico lleva a generar dificultades que atentan contra la eficiencia del sistema.

Mintzberg considera que todo cargo en una organización puede ser definido bajo tres parámetros: la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización y la preparación y el adoctrinamiento que el cargo requiere.

En cuanto a la especialización del trabajo el autor sostiene que " ...los puestos pueden especializarse en dos dimensiones. En primer lugar, encontramos su *ámbito* o *amplitud* (cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas). La segunda dimensión de la especialización está relacionada con la *profundidad*, con el control ejercido sobre el trabajo"<sup>1</sup>.

La amplitud se refiere a la capacidad de atender diferentes tareas que puede tener una persona, mientras que si consideramos la profundidad pasamos del funcionario que hace una tarea casi en forma mecánica a aquel que analiza los alcances de sus decisiones. Como ejemplo podríamos decir que en cuanto a la amplitud un secretario de Rectorado tiene actividades más acotadas que la del Rector, aunque las de éste tengan una profundidad mayor. Las atribuciones de un asambleísta son más acotadas que la de un Consejero Superior pero la profundidad de ellas en cuanto a la importancia para la organización es mayor.

---

(1) "La estructuración de las organizaciones" Mintzberg

Si bien la institución universitaria cuenta con estatutos que fijan las incumbencias de los diferentes cargos que se encuentran en el núcleo del ápice estratégico, en general hay un desconocimiento sobre ellos o sea sobre su amplitud. Se observa así que muchas veces los cuerpos colegiados toman atribuciones que son propias de los cargos unipersonales y viceversa. Como ejemplo de esta situación es posible mencionar el tratamiento de las becas de investigación en la Universidad Nacional de Mar del Plata. En ese caso el Consejo Superior que debería fijar políticas utiliza gran parte de su tiempo resolviendo pedidos de reconsideración y deja a órganos ejecutivos, como es la comisión de Secretarios de Ciencia y Técnica, que fijan los criterios de evaluación. Esto trae como consecuencia que se diluyan las responsabilidades sobre las acciones que la organización lleva a cabo en el conjunto. En estas condiciones el control ejercido sobre los distintos estamentos de gobierno, salvo para el rector, es casi inexistente, con el consiguiente perjuicio para la coherencia de las acciones que se toman para la consecución de los fines de la institución.

La **formalización del comportamiento** representa la forma en que la organización proscribe la libertad de acción de los distintos niveles de la estructura y el objetivo de su aplicación tiene como fin coordinar el trabajo y hacerlo más eficiente. El ápice estratégico es el núcleo que menor formalización del comportamiento tiene. Dichos niveles funcionan de un modo menos burocrático en cuanto a la importancia atribuida a la jerarquía, la división del trabajo y los procedimientos.

Esto es ostensiblemente más significativo en la organización universitaria. La falta de especialización como se comentó anteriormente hace que la formalización del comportamiento tienda a anarquizarse y la existencia de jerarquías y autoridad tiendan a diluirse.

Sin embargo es importante resaltar que en una organización que pretenda estar en permanente desarrollo e innovación de sus actividades se hace necesario que el apego a estructuras muy burocráticas y rígidas no sea estricto, de forma de poder generar cambios significativos que favorezcan ese desarrollo e innovación.

La **preparación y el adoctrinamiento** para el cargo corresponde a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado

Son características muy particulares para la organización universitaria las capacidades y características de las personas que conforman el núcleo del ápice estratégico. Su participación es el resultado de acciones totalmente diferenciadas a las de otras organizaciones al no haber especificaciones de conocimientos o habilidades, procedimientos de reclutamiento

to, etc. sino la de un interés particular por participar y el cumplimiento de requisitos formales.

En general los cargos que conforman el ápice estratégico son los menos profesionales. En el caso de la organización universitaria, por la forma en que son cubiertos esos cargos, dicha característica de no profesionalización se da con más fuerza. Aquí podemos hablar de una socialización del adoctrinamiento, dado que un nuevo miembro adquiere las normas y esquemas de comportamiento del cargo con sus colegas.

### **La autoridad dentro del núcleo del ápice estratégico**

Trazado el plan de acción por los integrantes del núcleo y comunicado este plan a todos los miembros se llega a la instancia de aceptación del mismo, siendo éste el final del proceso y donde la autoridad desempeña un papel central en la aceptación. Coordinar la tarea puede ser autoinducida pero el éxito se logra cuando cada uno de los individuos coordinados establece para sí mismo un criterio de elección que permite que su propio comportamiento esté en sintonía con el comportamiento de los demás.

Es importante analizar la diferencia entre influencia y autoridad, considerando necesario destacar previamente que existe una clara diferencia en los comportamientos y los roles que desempeñan “superiores” y “subordinados” en la estructura de una organización. Como influencia podemos considerar la persuasión y la sugerencia que pueden determinar en el subordinado una suspensión de sus facultades críticas de elección y emplear el criterio de recepción del mandato como base de su elección. Claramente se infiere que dicho cambio en la elección no implica un convencimiento en la misma. Por otro lado, la obediencia es la abdicación de la elección.

Si, tal como dice Herbert Simon : “La mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización”, podemos pensar que en el núcleo del ápice estratégico los fundamentos básicos que hacen a un buen funcionamiento administrativo de la organización no son cumplidos de la mejor manera.

### **Conclusiones**

- La organización universitaria esta conformada por una estructura poco flexible que le impide producir cambios rápidos e importantes en función de las demandas sociales.
- La estructura burocrática tiene en el núcleo de ápice estratégico un funcionamiento que tiende a la anarquía que hace poco eficiente el sistema.
- Es sumamente importante la capacidad de los cargos unipersonales para ejercer la autoridad que le otorga el cargo pues esta le da rumbo y sentido a la marcha de la institución en función de las políticas diseñadas por cuerpos colegiados de gobierno.
- En cuanto a los cuerpos colegiados el diseño de políticas para la organización en su conjunto requiere de sus integrantes capacidad para la persuasión destinada al logro de consensos.

Parfraseando a un escritor español, podríamos decir que en la universidad existen personas que de palabra y pensamiento serían incapaces de sabotearla, pero que en los hechos realizan acciones que socavan a la estructura organizativa que la sostiene, producto de la falta de conocimiento de su funcionamiento.

### **Bibliografía**

- Abravanel – Allaire – Firsirotu – Hobbs – Poupart – Simard, **Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos**, Fondo Editorial LEGIS, Bogotá, 1992
- Etzioni, A. **Organizaciones modernas**, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México DF, 1972.
- Mintzberg, H., **La estructuración de las organizaciones**, Ed. Ariel, Barcelona, 1984.
- Simon, H. A., **El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa**, Ed. Aguilar, Valencia, 1964.