

## Simposio

### Liderazgo: una visión interaccional sobre el que hacer de los líderes en las organizaciones.

## Capítulo

### **Buen gobierno y Liderazgo para Proyectos Organizacionales Colectivos y Transformadores en la segunda década del siglo XXI**

**Luis Leopold, Noelia Correa, Carolina Lens<sup>1</sup>**

*Para los/as docentes, funcionarios/as, estudiantes y graduados/as de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, Uruguay.  
Para todos/as quienes trabajaron para concretar los cambios entre 2007 y 2015.*

#### **1. Introducción.**

El presente artículo señala los tránsitos i) desde el liderazgo basado en la autoridad al liderazgo *sin* autoridad (Heifetz, 1997) y ii) de la dirección al *buen gobierno* organizacional (Suárez, 2000). Mientras el primero lleva a cuestionar a *la* dirección organizacional, el segundo propone prestar atención al *buen gobierno*.

Estas derivas son sustantivas para la formulación y gestión de proyectos organizacionales colectivos y transformadores. Se expone entonces respecto a la viabilidad de prácticas de gobierno y liderazgo específicos para llevar adelante dichos proyectos. Se realiza una historiografía inicial acerca de la interdependencia liderazgo-dirección, pasando a un ejercicio genealógico de la motivación como el gran soporte del continuo dirección-liderazgo. Se visibiliza el papel de las prácticas de intervención e investigación de la psicología, la que dotada de una creciente credibilidad ofició de sostén y explicación a las nuevas realidades organizacionales desde fines del siglo XIX.

---

<sup>1</sup> Luis Víctor Leopold. Profesor Titular, Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología de la Universidad de la República (FP-UR). Decano de la FP-UR durante los períodos 2007-2011 y 2011-2015. Email: [leopold@psico.edu.uy](mailto:leopold@psico.edu.uy). Noelia Correa. Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Instituto de Psicología Social, Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Asistente Académica en Decanato de la FP-UR durante 2011 - 2015. Email: [noecorrea@psico.edu.uy](mailto:noecorrea@psico.edu.uy). Carolina Lens. Licenciada en Psicología, graduada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República. Email: [lens.carolina@gmail.com](mailto:lens.carolina@gmail.com). Dirigir la correspondencia a [leopold@psico.edu.uy](mailto:leopold@psico.edu.uy).

Todos estos planteos se ponen en debate con procesos de transformación organizacional y consideración de opciones y políticas adoptadas por la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, Uruguay, 2007-2015, en que los/as autores/as han tenido distintas y directas participaciones. El artículo es parte de sus estudios de grado y posgrado. La confrontación entre la casuística planteada y los debates teóricos concluyen que se trata de propuestas que resuelven productivamente el desafío de la relación del *buen gobierno* y determinada concepción del liderazgo para contribuir a *producir* proyectos organizacionales colectivos y transformadores en América Latina y en la perspectiva del desarrollo de sociedades democráticas, innovadoras e inclusivas.

## **2. Marco Conceptual**

### **2.1. Una propuesta de liderazgo para el gobierno organizacional**

Ronald Heifetz (1997) cambió la perspectiva sobre el liderazgo descentrándolo de la autoridad prescripta y mostrando las posibilidades de un liderazgo *sin* autoridad. Se entiende por autoridad “el poder otorgado para organizar un servicio” (Heifetz, 1997, p.94), requiriendo las prácticas de liderazgo movilizar motivando, organizando, orientando y focalizando la atención. Tal caracterización llevará a cuestionar la dirección organizacional.

El pasaje de la dirección organizacional a las prácticas del buen gobierno (Suárez, 2000) no deja de reconocer la centralidad que tiene el modo cómo se dirigen las organizaciones. Obviamente, *cómo se dirigen* no se reduce a la estructura de cargos superiores de la organización y menos aún a quienes ocupan esas partes superiores de las aún existentes pirámides, sino al lugar que ocupan trabajo manual e intelectual, las diferentes estrategias y los virajes cotidianos.

Como enseñó Michel Foucault (1977) en el prefacio a la primera edición norteamericana de *El Anti-Edipo*, las preguntas más importantes no son por el *por qué* sino el *cómo*. En otro prólogo, *Governance y Management*, para el libro *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*, de Jorge Etkin (2000), Francisco Suárez pregunta “(...) cómo lograr el máximo de eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones respetando el interés público y que las

mismas, además de estar al servicio de sus fines específicos, estén al servicio del bien común” (p. xii).

Etkin y Suárez (2000) expondrán entonces una propuesta radicalmente democrática, claramente anticipada por las políticas sociales que formulara Leonardo Schvarstein (1998): i) máximo nivel de autonomía, compatible con la cohesión del todo; ii) plasticidad estructural; iii) tolerancia al error; iv) más de una isotopía; v) buenas utopías; vi) análisis sistemático de las contradicciones. Posteriormente agregará vii) operación sobre los contextos (Schvarstein, 2003) y viii) conciliación vida laboral y personal (Schvarstein, 2011). Estas políticas no son compatibles con los líderes prescriptos que se asignan automáticamente a los cargos y/o roles. Organizaciones y redes no son mutuas exterioridades. Las redes se organizan, las organizaciones son redes.

Por el contrario, entonces, la propuesta de Heifetz (1997) implica reconocer innumerables líderes en el tejido social, donde son mayoría los que no cuentan con autoridad. En otras palabras, la relación no es de unos pocos líderes y unos muchos liderados. Este error sigue siendo muy costoso para las organizaciones, para Estados, gobiernos, empresas, ONG`s, movimientos sociales, partidos políticos, sindicatos. El fenómeno más importante en el campo del liderazgo es el del liderazgo sin autoridad, perspectiva desde la cual se entiende que los muchos son los líderes sin autoridad y los pocos son los líderes con autoridad.

Consecuentemente, son discriminables las prácticas de dirección y gobierno, de dominación y ejercicio de poder (Foucault, 1982, 1984). El gobierno organizacional implica reconocer la interdependencia y el renunciamiento a que la organización se comporte como se quisiera unilateralmente.

## **2.2. Falsas sinonimias**

Heifetz (1997) releva cuatro teorías básicas sobre el liderazgo. La teoría del gran hombre (la historia es la historia de los grandes hombres); la de los situacionistas (las épocas producen a las personas); los planteos contingenciales a partir de los años 50 (todo depende de cada caso), y los transaccionistas, que reafirman la importancia de la influencia y la negociación entre líderes y liderados.

No son etapas sino fases. Lo mismo respecto de las producciones sobre dirección y gobierno organizacional. Sin embargo, merece analizarse cómo se reactualiza este juego de pliegues históricos en pleno siglo XXI.

Entre los estudios que asumieron perspectivas contingenciales y transaccionalistas, la psicología social norteamericana remitió la mayoría de sus investigaciones de campo al mundo empresarial. Mientras los trabajadores enfrentaban al taylorismo-fordismo en el marco de las dos crisis del período 1960-1980 (Stankiewicz, 1991), se registran los desarrollos funcionalistas acerca de la motivación. Katz y Kahn (1966) plantearon que la motivación se produce, entre otros aspectos, por la interiorización de los objetivos de la empresa. Menos de veinte años después, los trabajadores se encuentran cada vez más exigidos, disminuyendo incluso, en algunos casos, su salario real. Se ha instalado la búsqueda de la excelencia de Peters y Waterman (1982) y *El coste de la excelencia* (Aubert & de Gaulejac, 1991) mostrarán cómo las grandes empresas lograban la interiorización de sus objetivos por parte de los trabajadores.

Este ha sido el marco histórico en que el liderazgo ha sido estudiado ligado a la necesidad de los directivos en las organizaciones de desarrollarlo como parte de su gestión y desempeño (Pautt Torres, 2011).

En este contexto, la premisa que diferencia al liderazgo de la dirección -no todos los directivos son líderes ni todos los líderes son directivos- produjo entonces gran preocupación, interés y ansiedad en el ámbito de las organizaciones.

La primera respuesta fue el interés de contar con personal directivo con competencias emocionales y sociales, como la empatía y la gestión de los conflictos (Pautt Torres, 2011). Se invierten recursos en la capacitación de directivos en el desarrollo de competencias para el liderazgo (Boyett & Boyett, 1999). Los fracasos son ... casi sistemáticos.

Simultáneamente, se procuró discriminar entre las funciones de dirección y liderazgo. Algunas propuestas (Zaleznik, 1978) enfatizaron que los directivos se ocupan de lo que se ha de realizar una organización y la manera en que se hará, mientras que los líderes se interesan por la resonancia y el significado que los hechos tienen en los trabajadores. Se señalan así diferencias entre la función de contralor del trabajo del directivo y el

interés que muestra el líder por el trabajador (Certo, 2001). Es decir, el directivo se interesa en la gestión administrativa, mientras que el líder se aboca a la construcción de relaciones de confianza y buen relacionamiento con sus subordinados (Bennis, 1998).

Los caminos tomados siguen estando dentro del derrotero de la dirección organizacional, aún en el caso de los planteos *menos* ortodoxos. Las funciones que cumplen directivos y líderes en las organizaciones influyen en el predominio de los procesos de lógica, articulación y análisis, en los primeros, y de los procesos intuitivos en los segundos (Mintzberg, 1991). Se trata de una concepción en la que la autoridad de los directivos es inherente a su cargo en la organización. Tienen la capacidad de influenciar a los trabajadores, facilitando el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, contando con subordinados –*stricto sensu*- que se definen por la línea de autoridad y que deben obedecer las directivas que se les impartan. Incluso, se ha señalado que a diferencia de los subordinados que trabajan para el directivo, los líderes cuentan con seguidores –también *stricto sensu*- que los siguen voluntariamente (Pautt Torres, 2011).

Ha estado presente en todo momento en esta revisión, sin ser nombrada, la reducción de las organizaciones a empresas, lo que ha presionado a la producción académica y profesional naturalizando un discurso funcional a la concepción tradicional de los líderes con autoridad. Y obviamente, las empresas son *una* modalidad organizativa, no *la* modalidad.

Ni dirección y gobierno, ni liderazgo y autoridad, ni organizaciones y empresas. ¿Cuántas falsas sinonimias más? Para entender la cercanía, habrá que ir más lejos.

### **2.3. Alcances y límites del taylorismo**

Los planteos de Frederick Winslow Taylor (1979) sobre la productividad de los trabajadores permitieron definir un inventario de tareas directivas. De acuerdo a este modelo, las motivaciones de los trabajadores son de índole extrínseco o económico y, por este motivo, una de las tareas que deberá realizar el directivo será la del establecimiento de un sistema de recompensas para influir en la motivación de los mismos (Moragas Freixa, 2010). Desde este enfoque como desde la teoría de la administración de Henri Fayol (1984), se propone el estudio de las organizaciones como

sistemas cerrados, operando en un entorno estable y con objetivos para aumentar la productividad de los trabajadores.

Estas concepciones modelaron hegemónicamente las formas de organizar hasta el presente. Según Pérez López (1993), el propósito fundamental de los directivos ha consistido en formular objetivos alcanzables para lograr la estabilidad en la organización y el incremento del valor económico. La instalación de esta supra meta se alcanza globalmente hace medio siglo, instalándose entonces la necesidad que los directivos cuenten con la capacidad de comunicar y motivar a los trabajadores hacia los objetivos establecidos, lo que se incluye dentro del liderazgo.

El liderazgo es entonces una de las tres dimensiones de la función directiva, junto a la dimensión estratégica (qué se realizará) y la dimensión ejecutiva (de qué forma). Así, se considera al binomio directivo-líder como un continuo, siendo posible reconocer tres tipos de directivos: el mecanicista, el psicosocial y el líder. Este último considera al trabajador como un sistema adaptable y se vale de dos tipos de motivos: intrínsecos y trascendentes. Su mecanismo de control es el poder afectivo (Pérez López, 1993).

La función adaptativa es fundamental para las organizaciones. El directivo tiene la tarea de articular la cultura organizacional con la estructura de la organización, requiriendo para ello del ejercicio de la autoridad y el liderazgo (Grandío, 1996).

No es casual la referencia a la adaptación. El propio Heifetz suele ser referido como quien instituyó el liderazgo adaptativo. Para esto, la flexibilidad es un elemento sustantivo con el que deben contar los líderes y directivos, dado el dinamismo que caracteriza al entorno en el que operan. En consecuencia, se requiere de un estilo de dirección singular y ajustable (Greig, 1984).

Se infiere de la bibliografía referenciada que dirección y liderazgo son funciones complementarias y necesarias en una organización. Es preciso contar con una autoridad que cumpla las funciones directivas y de control para cumplir con los objetivos y metas de la organización, logrando que sus integrantes realicen las tareas con entusiasmo en base a una relación de confianza (Pautt Torres, 2011). Ahora bien ¿cuáles son los recursos conceptuales y técnicos que pueden hacer posible la vehiculización de este

doble e integrado accionar singular? La psicología y las prácticas empresariales hicieron de la motivación el gran soporte básico del continuo dirección-liderazgo.

#### **2.4. Teorías y teóricos de la psicología.**

La motivación es el proceso mediante el cual se impulsa a un sujeto a realizar distintas tareas. La bibliografía suele señalar que el fin es satisfacer necesidades originadas interna o externamente, concibiendo la motivación como generadora de comportamientos, así como de reacción a un estímulo (Rodríguez, Zarco & González, 2009).

Con muestras de aprobación o desaprobación, los directivos tienen la posibilidad de influir emocionalmente en los colaboradores directos, incrementando o disminuyendo los sentidos de pertenencia hacia la organización (Güven, 2013).

Ahora bien, para que la tarea de motivar a los trabajadores sea más sencilla, es preciso conocer las necesidades de los mismos, las que son singulares (Maldonado & Perucca, 2008). Conocer dichas necesidades ha sido el catalizador en el proceso de producción de teorías motivacionales basadas en las necesidades de los trabajadores en el entorno laboral. En una muestra intencional, se señalan aquí algunas de las más referidas en la bibliografía organizacional, como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores de Herzberg (2008), las teorías X e Y de McGregor (1994), la teoría de la equidad laboral de Adams (1965), la teoría de las expectativas de Vroom (1964), la teoría del establecimiento de metas de Locke (1968), la teoría de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976) y la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist (1984).

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, trabajaba en el Brooklyn College of the City University of New York y publica en 1943 un modelo según el cual los motivadores del comportamiento se dividen en cinco grupos de necesidades. El psicólogo norteamericano Frederick Herzberg, (Universidad de Pittsburgh y Case Western Reserve University -Cleveland, Ohio), formuló su teoría motivacional en 1959, distinguiendo los factores motivadores e higiénicos. Douglas McGregor, psicólogo y Profesor Titular de Psicología en la Escuela de Administración Alfred P. Sloan del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en 1960 publicó su propuesta que

caracteriza a la teoría motivacional clásica -que remitía a las perspectivas de F. W. Taylor- como Teoría X y, en contraposición, un enfoque (Teoría Y), desde el cual se responsabiliza a la gerencia de las organizaciones de la creación de las condiciones para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. En la teoría de la equidad laboral, en 1963, el psicólogo belga-americano John Stacey Adams desarrolla un modelo que explica la insatisfacción laboral mediante la predisposición del trabajador a evaluar las recompensas que recibe en comparación con otros. En 1964, el psicólogo canadiense Victor Vroom, de la Escuela de Administración de Yale, propone su teoría de las expectativas. Según esta teoría, la fuerza (F) con la que un trabajador realiza determinada tarea está en función a las expectativas (E) que tenga sobre lo que puede obtener mediante la realización de un esfuerzo y de la valencia (V) que ese objetivo posea para la persona. La teoría del establecimiento de metas, en 1968, del psicólogo estadounidense Edwin Locke, fue formulada mientras este investigador era parte del American Institutes for Research, con sede en Washington, DC. Propone que la motivación que presente un trabajador dependerá del tipo de objetivos y metas que racional y conscientemente se proponga. La teoría de las características del trabajo, en 1976, del psicólogo social estadounidense Richard Hackman y el profesor de la misma nacionalidad Greg Oldham, determina una serie de condiciones necesarias en los puestos de trabajo para contribuir a la motivación, satisfacción y eficacia de los trabajadores. Finalmente, la teoría del ajuste laboral fue publicada por los psicólogos norteamericanos René V. Dawis y Lloyd H. Lofquist en 1984, en la Universidad de Minnesota. Establece que la motivación y satisfacción de los trabajadores en el ámbito laboral es directamente proporcional al ajuste entre la tarea que el sujeto lleva a cabo en la empresa, su puesto de trabajo, sus necesidades y la organización propiamente dicha.

A estas alturas, puede que los lectores hayan detectado la intencionalidad del repaso señalado. En primer lugar, el protagonismo de la psicología y los profesionales de la psicología en las teorías señaladas es hegemónico; en segundo lugar, todas estas teorías han sido desarrolladas en el pequeño entorno, geográficamente hablando, de ámbitos universitarios y empresariales del noreste norteamericano, cual *campus* de la motivación que incluye sus ámbitos de aplicación. Están referenciadas las ciudades de Nueva York, Pittsburgh, Cleveland, New Haven, Washington, Mineapolis, Cambridge y Saint Paul, en Estados Unidos de América. Poco importa entonces la nacionalidad de los autores o

las síntesis de teorías releídas hasta el hartazgo. La propuesta, en cambio, es señalar la importancia de los contextos de producción.

Todas las teorías mencionadas parten de la premisa que las y los sujetos reciben constantes estímulos internos (fisiológicos, psicológicos) y externos (ambientales y/o sociales). Esto origina una serie de necesidades, rompiendo el equilibrio homeostático y generando el impulso necesario para desarrollar los comportamientos dirigidos a la satisfacción de dichas necesidades (motivadores) (Rodríguez, Zarco & González, 2009).

Si este proceso culmina con la obtención del resultado esperado, el mismo se refuerza y aumenta la posibilidad de que el mismo comportamiento sea empleado en el futuro. En cambio, si no se logra satisfacer la necesidad, se pondrán en práctica estrategias distintas, ya que los efectos de la necesidad no satisfecha son negativos, tanto para el mismo sujeto como para la organización en la que inscribe su tarea. Entre ellos, pueden mencionarse los de índole psicológico (ansiedad, agresividad, entre otros) y los fisiológicos (somatizaciones) (Rodríguez et al., 2009).

Esta escisión adentro-afuera deja de ser instrumental para ser la concepción en sí. No solo lo humano es imposible de ser entendido sin el papel constructor de lo social, sino que esto incluye a la misma producción de conocimientos y, obviamente, dígase ya, a la psicología.

La producción de la psicología implica asumir que se trata de una construcción y que esto incluye una tarea descriptiva, pero también normativa, como afirmara Rose (1996) a propósito de la obra de Gastón Bachelard. Describir puede ser sinónimo a estos efectos de medir o relevar, pero no de la enunciación en la polis, que es donde se conversa y discute sobre los conocimientos.

Y bien, la psicología es la gran construcción que la modernidad capitalista desarrolló desde fines del siglo XIX y que no ha parado de expandir su capacidad de ocupar todos los espacios de análisis de las relaciones entre los seres humanos y las concepciones que estos producen.

Este derrotero, para reducir muy rápidamente la mirada y atender a la organización del trabajo, se convirtió, por ejemplo, en un instrumento fantástico para posibilitar el pasaje

del *gropo* en el lienzo o el mármol, a los grupos y equipos de trabajo; de las jerarquías y autoridades religiosas a las autoridades del capital o, también, de los líderes sin autoridad. Después de todo, el libro del psiquiatra Ronald Heifetz (1997) que se ha referido en este artículo, se originó en la escuela de Gobierno Kennedy de la Universidad de Harvard.

No se trata entonces de la comunicación de ninguna buena nueva, sino de la propuesta de analizar nuevamente las condiciones de posibilidad de las prácticas que constituyen las relaciones entre los seres humanos.

Empero, puede preguntarse ante la selección de teorías presentadas acerca de la motivación, qué ha sucedido con prácticas e investigaciones posteriores. No se analiza aquí, pero se propone prestar atención, por ejemplo, a la *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, que viene realizándose desde 2011, anualmente, en Turquía. Por lo pronto, algunos participantes directos han señalado que los debates siguen estando centrados en ligar a la dirección-liderazgo con la motivación (Rahimić, Resić & Kozo, 2012), pero nada más puede afirmarse fehacientemente al respecto en este artículo.

### **3. El caso de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (FP/UR).**

Se reporta el estudio de caso de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (FP/UR) en el marco de la transformación institucional llevada adelante entre 2007 y 2015. Incluyó prácticamente todos los ámbitos institucionales, queriendo referirse con esto a las dimensiones de la experiencia. La FP/UR presentaba características muy similares a las desarrolladas en el conjunto de América Latina, particularmente en lo referido a una formación fuertemente aularia, con insuficiente desarrollo de la investigación. Al mismo tiempo, presentaba una fortaleza importante en su trabajo de extensión. Este estado de cosas se sostenía en una dedicación horaria docente muy baja, con poco o nulo desarrollo de posgrados y falta de difusión para la escasa investigación, entre otras dificultades (Iñiguez, 2014). ¿Cómo concretar una transformación que incorporara y desarrollara áreas necesarias pero inexistentes? ¿Cómo preservar y redimensionar las capacidades con que se contaba? Las transformaciones incluyeron, entre otras, la organización en cinco Institutos; el desarrollo de los posgrados y la creación de una revista que cumple con los más altos

estándares internacionales de calidad académica, incluida dentro de la perspectiva del libre acceso. Papel muy importante jugó un programa de fomento de la calidad en Investigación de la Universidad de la República. En 2013 se implementó el nuevo plan de estudios de la licenciatura en psicología, que incluye un módulo metodológico que atraviesa y acompaña todos los ciclos de la formación.

Se ejemplificará con tres experiencias particulares desarrolladas en el proceso de transformación: i) La implementación del Sistema de Información de la Facultad de Psicología (SIFP), ii) el proceso de cambio e implementación del nuevo Plan de Estudio 2013 de la Licenciatura en Psicología, y iii) la definición del Organigrama de la Facultad de Psicología.

## 4. Análisis

### 4.1. El pentágono del buen gobierno

Una organización es gobernable cuando se trabaja en el equilibrio entre cinco vértices, desafiando la posible desviación hacia alguno de ellos (Suárez, 2000). En la figura 1 se muestran los cinco vértices del pentágono del *buen gobierno*: la política, la ética, la técnica, las normas y procedimientos, y las acciones consensuadas colectivas. Las eventuales desviaciones se señalan con las líneas punteadas.

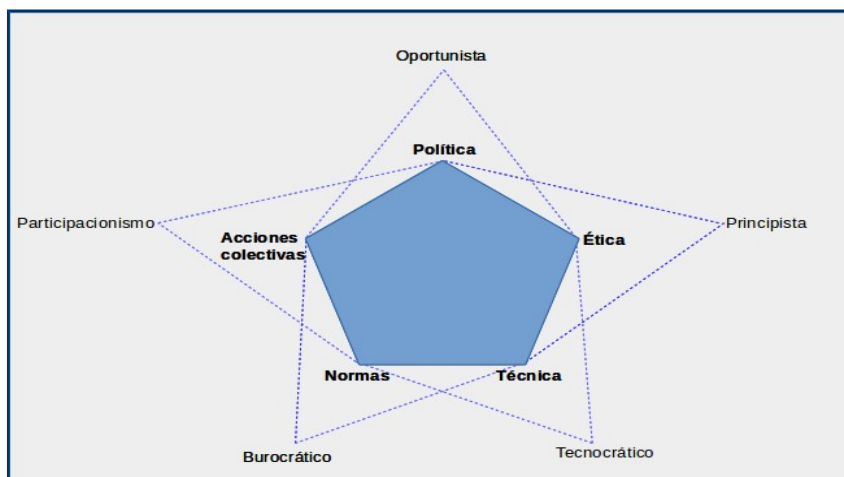


Figura 1. Pentágono del buen gobierno y sus posibles desviaciones según Suárez (2000). (Elaboración propia)

A partir de esta concepción es que se consideró la necesidad de diseñar e implementar el SIFP, el que tiene por principal objetivo “contar con datos actualizados y procesados

permanentemente para la toma de decisiones” (<http://sifp.psico.edu.uy/>). Desde esta perspectiva, no es meramente una herramienta para alcanzar otros fines, sino que es también un fin en sí mismo, dado que aporta a la integración y la cooperación. No es un acto administrativo, es una política de integración.

Inicialmente se desarrollaron tres acciones en el marco del SIFP: el procedimiento Trabajo Final de Grado, la Renovación Docente y las Guías de cursos de la Licenciatura en Psicología 2015.

Los lineamientos políticos que enmarcaron estas acciones se enfocan en la transparencia de la información y el desarrollo del gobierno electrónico, centrados en la defensa del libre acceso a la producción del conocimiento. Para organizar el trabajo, gestionar y autogestionar las ansiedades involucradas, se definieron instructivos específicos y acciones de información y comunicación. En organizaciones públicas, de gestión pública y cogobernadas, como es el caso de la FP/UR, las prácticas de un buen gobierno deben procurar decisiones y prácticas cotidianas de amplia base colectiva y consensuada, sostenidas en instancias relacionales y conversacionales.

El Trabajo Final de Grado (TFG) es la última producción que se debe realizar y aprobar para poder graduarse en la licenciatura. Se comenzó a implementar en 2013, en el marco del nuevo Plan de Estudio. La gestión del TFG en el SIFP involucra a estudiantes, docentes y al aparato técnico administrativo. Al inicio las vías de comunicación eran correos electrónicos, lo que desencadenó errores de contactos, fallas en la comunicación y falta de sistematización, entre otros problemas. Con más de cuatrocientas graduaciones anuales, se entendió necesario facilitar el procedimiento, apuntando a centrar toda la información y las vías de comunicación mediante la plataforma del SIFP. Cuando un/a estudiante quiere comenzar una tutoría para realizar el TFG puede ver la disponibilidad docente en el sistema y los datos de contacto. Acordada la tutoría, cada docente consulta al Departamento de Enseñanza por el sistema si el/la estudiante está habilitado/a y la respuesta es por la misma vía, con notificaciones personales a las partes involucradas. Al final, se publica también en la plataforma del sistema el TFG y las evaluaciones, pudiendo acceder terceros y la sociedad toda a su lectura.

Esta propuesta implicó desarrollar la idea, generar alianzas, pensar las diferentes etapas y las partes involucradas. Se evaluaron tiempos y capacidades técnicas para la

programación y desarrollo de la plataforma informática del sistema. Se realizaron instructivos y una campaña de comunicación para estudiantes y docentes.

#### **4.2. La gobernabilidad en situaciones de crisis.**

Uno de los desafíos más importantes del proceso de transformación institucional fue el diseño e implementación del nuevo Plan de Estudios 2013. La coyuntura de la FP/UR, de la UR y el país posibilitaron la necesidad impostergable de concretar dicho cambio. ¿Cuántos factores intervinieron para esto? Por mencionar solo tres aspectos, señalamos en primer lugar que el anterior plan (1988) carecía de formación metodológica en investigación, era parte de un momento universitario del país sin formación de posgrados y expresaba una insuficiente relación internacional con la psicología practicada y estudiada en distintas partes del mundo, por ejemplo, y por igual, a Europa, a Norteamérica y a América del Sur, exceptuando los intercambios propios del Río de la Plata. En segundo lugar, el llamado proceso de segunda Reforma Universitaria, llevado a cabo durante el Rectorado del Dr. Rodrigo Arocena (2006-2014), generaron condiciones para importantes cambios en la enseñanza de grado y la generalización de la investigación en toda la universidad. En tercer lugar, la transformación impulsada en la FP quedó ubicada en contemporaneidad con los tres primeros gobiernos de izquierda en la historia del país (2005-2009, 2010-2014 y 2015-2019) con incrementos presupuestales para la educación, sin que esto haya posibilitado, no obstante, la plena recuperación de décadas de deterioro. Las políticas públicas implementadas desencadenaron una demanda de profesionales de diferentes disciplinas y de la psicología en particular.

Concretar el cambio de un plan de estudios implica articular y construir una perspectiva donde los distintos participantes asuman el respaldo a una propuesta que más que expresar totalmente los puntos de vista de cada uno, expresa la viabilidad de una construcción colectiva.

La implementación del nuevo plan se realizó de forma global y no parcial, instalando la nueva malla curricular y los nuevos dispositivos de enseñanza desde el día uno de entrada en vigencia, con una tabla de equivalencias para aquellos estudiantes que acreditaran aprobaciones y/u optaran continuar en el plan anterior, y disposiciones transitorias para facilitar el pasaje de un plan a otro.

La implementación global explicita también el interés en cambiar las prácticas de enseñanza de los docentes. A noviembre de 2014, el 93 por ciento del cuerpo docente ha finalizado o se encuentra realizando estudios académicos de posgrado (el 70% ha culminado o está realizando estudios de maestría, mientras que 23 por ciento ha culminado o está realizando estudios doctorales). Ello contrasta con el 23 por ciento que presentaba estudios de posgrado parciales o totales (el 21% de maestría y el 2% de doctorado) en el año 2007. La implementación de forma global implicó gestionar y autogestionar ansiedades de estudiantes sobre su currícula, de docentes sobre sus tareas de enseñanza y del área técnico-administrativa sobre los cambios en los procedimientos.

Obviamente, los/as autores/as de este artículo también vivimos en carne propia todo esto. Fue necesario tener la capacidad, en el acierto y en el error, de tomar decisiones, respuestas rápidas y adecuadas (Suárez, 2000) ante situaciones adversas y complejas. Hubo que orientar, organizar y focalizar la atención (Heifetz, 1997), concretando una alianza estratégica que sostuvo todo el camino de discusiones, transacciones y acuerdos (Suárez, 2000).

#### **4.3. “El mapa no es el territorio” (Alfred Korzybski, 1879-1950)**

El organigrama de una organización universitaria pública que combina aspectos maquinales, profesionales, innovadores y políticos (Mintzberg, 1991), debe graficar las relaciones que se establecen entre la organización académica y el aparato técnico administrativo - por un lado - y las actividades de enseñanza, investigación y extensión, por el otro. Las dificultades aumentan si se procuran innovadoras relaciones e interacciones. En este marco, prestamos especial atención a la dimensión polisémica de lo político. En efecto, así como no desconocemos los alcances que le otorga Mintzberg (1991) como *arena de confrontación*, nuestro énfasis está puesto en que lo político es sustantivo para la producción de proyectos autonómicos.

El "buen gobierno" impulsa las interacciones para coordinar a los múltiples agentes sociales. Se basa más en la concertación y la negociación que en la jerarquía y la imposición. No se caracteriza por la existencia de órganos específicos, sino por sus procedimientos y prácticas. Se trata de un proceso y no de una estructura. (Suárez, 2000, p. xviii)

Los fines universitarios son los que orientan todo el accionar de la organización. En nuestro caso en particular, para producir investigación, extensión y enseñanza se definió el Sistema Integrado e Integral de Grado, Formación Permanente y Posgrado, caracterizado por ser un sistema público, gratuito y flexible, concebido como un medio para la producción y la democratización del conocimiento de calidad.

Así, la representación gráfica propuesta no pone el acento en la estructura sino en promover la visibilidad y posibilidad de relaciones. Algo tan básico como definir un organigrama deja de ser una tarea descriptiva para ser propositiva<sup>2</sup>. Se trata de poder expresar y comunicar las relaciones que se dan en la organización en función de los fines universitarios, a nivel político, académico y técnico-administrativo. No se desconocen las verticalidades, se promueve un gobierno altamente dialógico.

## 5. Conclusiones

A partir de Ronald Heifetz (1997) y Francisco Suárez (2000) se realizó una historiografía desde la psicología de las organizaciones y el trabajo y se ejemplificó con el reporte de una organización que, se entiende, ha presentado prácticas de *buen gobierno*.

El pasaje de la dirección organizacional a las prácticas del buen gobierno (Suárez, 2000) no deja de reconocer la centralidad que tiene cómo se dirigen las organizaciones, en lo que refiere a las transacciones, definiciones y estrategias colectivas.

En el mundo de las organizaciones y el trabajo, en el marco de determinadas condiciones políticas, económicas y sociales, la psicología formuló nuevas nociones explicativas de los fenómenos que surgieron e incidieron en el ámbito laboral, en la salud de los trabajadores y en la productividad de las organizaciones. El marco teórico utilizado ofició de sostén y brindó explicaciones a situaciones novedosas. Así, la psicología, dotada de una creciente credibilidad, contribuyó a un cambio de paradigma, a partir del cual se modificaron los modos de concebir a los trabajadores, así como su conducta y valores (Rose, 1996). Este proceso de “psicologización” (Rose, 1996) es

---

<sup>2</sup> Organigrama de la Facultad de Psicología (Res. Consejo FP/UR 2.10.2014. Disponible en: <http://www.psico.edu.uy/institucional/organigrama>

inseparable de una banalización e inespecificidad de la *cosa* psicológica, asunto que los investigadores y profesionales de la psicología no deberíamos desatender. Pero esto ya es asunto de otro *costal*, valga la expresión para recordar las duras condiciones de trabajo de la mayoría de los seres humanos transcurriendo la segunda década del siglo XXI.

La motivación fue y es una noción utilizada en relación a los liderazgos con autoridad y las prácticas de la dirección organizacional. Aquí, sin desconocerla, se quita esta jerarquización de la motivación y se atiende especialmente al desempeño de roles y el ejercicio de poder dialógico.

Muchos son los desafíos que tiene la psicología por delante. Particularmente, muchas las responsabilidades de los colectivos que forman parte y gobiernan organizaciones que se dedican a la producción de profesionales de la psicología y a la producción de conocimientos en psicología. En cualquier caso, somos parte del problema y esto es una buena oportunidad.

## Referencias

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 2 (pp. 267-300). New York: Academic Press.
- Aubert, N. & De Gaulejac, V. (1991). *El coste de la excelencia*. Barcelona, España: Paidós.
- Bennis, W. (1998). *On Becoming a Leader*. Addison Wesley: Longman.
- Boyett, J. & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Barcelona, España: Editorial Norma.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Dawis, R. W. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1984). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización mando*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Foucault, M. (1977). Preface. En G. Deleuze & F. Guattari. *Anti-Oedipus: Capitalism and Schizophrenia* (pp. xi-xiv). New York, NY: Viking Penguin.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry* 8(4), 777-795.
- Foucault, M. (1984). L'éthique du souci de soi comme pratique de liberté. *Concordia. Revista Internacional de Filosofía* 6, 99-116.
- Grandío, A. (1996). *Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales*. Extraído de: <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm>.
- Greig, I. (1984). Basic motivation and decision style in organisation management. *Omega*, 12(1), 31-41.
- Güven, G. O. (2013). Using Emotion Management for Motivation in Educational Organisations: Construction of Meaning, Experiences and Reflections, *2nd Cyprus International Conference of Educational Research*, 89(0), 129-132.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona, España: Paidós.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* Boston: Harvard Business Press.
- Iñiguez, L. (2014). *Informe final sobre la actividad investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad de la República* (Uruguay). Programa de Fomento de la Investigación de Calidad Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC). Manuscrito no publicado. Universidad de la República.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation incentives. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Maldonado, P. & Perucca, P. (2008). *La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera* (Tesis de Grado en Licenciatura no publicada). Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Extraído de: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado\\_p/sources/maldonado\\_p](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moragas Freixa, M.D. (2010). *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico* (Tesis de Doctorado no publicada). Universidad Internacional de Catalunya. Barcelona, España. Extraído de: <http://hdl.handle.net/10803/9332>.
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19, 213-228. Extraído de: [http://www.scielo.org.co/scielo.phpscript=sci\\_arttext&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&nrm=iso).
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper and Row Publishers. Inc.
- Rahimić, Z., Resić, E. & Kozo, A. (2012). *Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation*. The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, 41(0), 535-543.
- Rodríguez, A., Zarco, V. & González, J.M. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Psicología Pirámide.
- Rose, N. (1996). Una historia crítica de la Psicología. En N. Rose, *Inventing Our Selves* (capítulo 2, pp. 41-67). Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica.
- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schvarstein, L. (2011, abril). *Políticas y lineamientos para el uso de las redes sociales*. Ponencia presentada al II Congreso Iberoamericano de Psicología das Organizaciones y el Trabajo (CIAPOT). Florianópolis, Santa Catarina. Brasil.
- Stankiewicz, F. (1991). Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones. En F. Stankiewicz, *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo* (pp. 21-61). Buenos Aires, Argentina: Hvmánitas.
- Suárez, F. (2000). Prólogo: Governance y Management. En J. Etkin, *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias* (xvii-xxiii). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Taylor, F. W. (1979) *Principios de la Administración Científica*. (19ª ed.). México: Herrero Hermanos Sucs.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York, NY: John Wiley.
- Zaleznik, A. (1978). Manager and leader: Are they different? *McKinsey Quarterly*, 1, 2-22.