



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Tesis Doctoral

Las Relaciones de Poder y el Grado de las Negociaciones al Interior de las

Universidades Públicas

El Caso de la Universidad de Guanajuato

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta

Héctor Fabián Gutiérrez Rangel

Santiago de Querétaro, Septiembre 2015.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**“Las Relaciones de Poder y el Grado de las Negociaciones al Interior
de las Universidades Públicas. El Caso de la Universidad de Guanajuato”**

Opción de titulación:
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:

Héctor Fabián Gutiérrez Rangel

Dirigido por:

Dr. Manuel de Jesús Gómez Zaldívar

SINODALES

Dr. Manuel de Jesús Gómez Zaldívar
Presidente

Dr. Miguel Ángel Escamilla Santana
Secretario

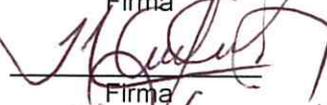
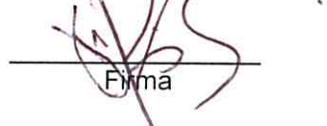
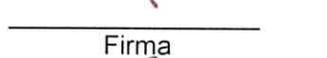
Dr. Héctor Gerardo Toledo Rosillo
Vocal

Dr. Felipe Abelardo Pérez Sosa
Suplente

Dr. Víctor Gabriel Muro González
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad


Firma

Firma

Firma

Firma

Firma


Dra. Ma. Guadalupe Flavia
Loarca Piña
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre 2015
México

RESUMEN

El estudio de toma de decisiones al interior de las universidades públicas en México ha cobrado mayor interés debido al impacto que tienen en la calidad académica y en la buena administración de los recursos financieros coadyuvando de esta manera al desarrollo social y económico del país. La investigación tuvo como objeto explicar los mecanismos que existen en el proceso de la negociación y toma de decisiones entre los actores políticos pertenecientes a un órgano colegiado de una universidad pública en donde el poder y la estrategia se encuentran presentes en temas relevantes que afectan toda una comunidad universitaria. El trabajo se llevó a cabo en una de las divisiones con mayor matrícula en el estado de Guanajuato de una universidad pública, siendo el objeto de estudio el Consejo Divisional en donde profesores, alumnos y directivos interactúan, negocian, comparten intereses tanto institucionales como personales que afectan a la toma de decisiones. Se utilizó una metodología mixta, es decir, por una parte cuantitativa, aplicando el modelo de intercambio propuesto por Stokman y Oosten (1994) en diferentes sesiones y, la cualitativa, a través de un estudio de caso y técnicas de recolección de información como las entrevistas, observación no participativa y análisis de documentos que permitieron complementar los resultados de la metodología cuantitativa. Los resultados se describen a través del uso de figuras y tablas en donde se pueden observar y explicar los procesos de las negociaciones de los actores al interior del órgano colegiado desde una perspectiva de análisis de posiciones políticas, intensidad de preferencias, intercambios y poder. Los principales hallazgos en este trabajo permiten concluir que el modelo de intercambio explica de qué manera se dan los procesos de las negociaciones de los actores al interior del órgano colegiado y su afectación en la toma de decisiones. Asimismo, el modelo permite predecir los cambios de posiciones de los actores en un mismo sentido al de los especialistas en determinados temas con un 69.7% mejorando las predicciones realizadas en otro estudio realizado en la Unión Europea que obtuvo un 57.3%.

Palabras clave: Modelo de negociación, toma de decisiones, estrategias, poder.

SUMMARY

The study of decision making in public universities in Mexico has generated great interest due to the impact it has on academic quality and the good administration of financial resources, in this way helping the social and economic development of the country. The objective of this study was to explain the mechanisms that exist in the process of negotiation and decision making among political players belonging to a collegiate body of a public university in which power and strategies are present in relevant topics which affect the entire university community. The work was carried out in one of the divisions with the highest enrollment in the State of Guanajuato of a public university. The object of study was the Divisional Council in which teachers, students and administrators interact, negotiate and share interests which are both institutional and personal that affect decision making. A mixed methodology was used; one part was quantitative, using the exchange model proposed by Stokman and Oosten (1994) in different sessions, another was qualitative through a case study and information collection techniques, such as interviews, non-participatory observation and analysis of documents which made it possible to complement the results of the quantitative methodology. Results are described using figures and tables in which can be observed and explained the processes of negotiation of the players within the collegiate body from a perspective of the analysis of political positions, intensity of preferences, exchanges and power. The chief findings of this work lead to the conclusion that the exchange model explains how the processes of negotiation of the players within the collegiate body are carried out and how they affect decision making. Likewise, the model makes it possible to predict the players' changes in position to that of specialists regarding determined topics in 69.7% of the cases, thus improving the predictions carried out in another study by the European Union which showed 57.3%.

Key words: negotiation model, decision making, strategies, power

DEDICATORIA...

A mi Esposa Betzabeth Dafne Morales

Tu ayuda fue fundamental para lograr que este proyecto haya culminado exitosamente. Aunque no fue fácil, pero siempre estuviste motivándome y apoyándome en los momentos que más lo necesitaba.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento es primeramente con Dios quien ha estado siempre a mi lado y ha forjado mi camino a lo largo de mi vida.

A mi esposa que siempre estuvo ayudándome y motivándome para culminar este proyecto en mi carrera profesional.

Agradezco también a mis asesores de tesis que coadyuvaron con sus conocimientos, su tiempo y experiencia profesional a la elaboración de mi tesis doctoral.

Y a mis padres, hermanos y amigos que fueron el motor que me motivaba a seguir superándome profesionalmente.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL	5
1.1. El hecho social.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.2.1. Pregunta de investigación	15
1.2.2. Objetivo de investigación.....	15
1.2.3. Hipótesis.....	16
1.3. Mapa general de investigación	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	18
2.1. Poder: Conceptualización y dimensiones	18
2.2. Negociaciones.....	32
2.3. La Estrategia	35
2.4. Toma de decisiones.....	48
2.4.1. Perspectiva convencional y teoría racional de Simon.....	48
2.4.2. Proceso decisorio y la racionalidad del individuo.....	51
2.5 Teoría de juegos.....	54
2.5.1. Teoría de juegos cooperativos.....	61
2.5.2. Modelo de intercambio	65

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	70
3.1. El diseño de la investigación	70
3.1.1. Matriz de congruencia metodológica	73
3.1.2. Proceso de colecta de información.....	75
3.1.3. Procedimiento de registro y análisis	78
3.1.4. Unidad de observación y elementos de análisis a describir	79
3.2. Metodología cuantitativa	81
3.2.1. Modelo de intercambio	82
3.3. Metodología cualitativa	91
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	94
4.1. Resultados cuantitativos	94
4.1.1. Proceso de análisis y evaluación del modelo	94
4.1.2. Predicciones correctas e incorrectas de las posiciones políticas de los actores	101
4.2. Resultados cualitativos	108
CAPÍTULO V. PROPUESTA Y CONCLUSIONES	127
5.1. Propuesta.....	127
5.2. Conclusiones	129
REFERENCIAS	138

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. 1.</i> Proceso de toma de decisiones y del poder en la educación superior.....	11
<i>FIGURA 1. 2.</i> Proyecto de Investigación.....	17
<i>FIGURA 2.1.</i> Comportamiento estratégico.....	39
<i>FIGURA 2.2.</i> Enfoque decisionista	52
<i>FIGURA 2.3.</i> Modelo de intercambio.....	69
<i>FIGURA 3.1.</i> Diseño de investigación.....	72
<i>FIGURA 3.2.</i> Recolección de información.....	78
<i>FIGURA 3.3.</i> Sesión del Consejo Divisional.....	80
<i>FIGURA 3.4.</i> Tipo de actores al interior del Consejo Divisional.....	84
<i>FIGURA 3.5.</i> Intercambio entre los actores del Consejo Divisional.....	87
<i>FIGURA 3.6.</i> Escala normalizada	91
<i>FIGURA 3.7.</i> Conceptualización de los casos de estudio.....	93
<i>FIGURA 4.1.</i> Posiciones iniciales de los actores en el tema de cuartas oportunidades...95	
<i>FIGURA 4.2.</i> Posiciones finales de los actores en el tema de cuartas oportunidades...96	
<i>FIGURA 4.3.</i> Posiciones iniciales de los actores en el tema de Cargas Académicas...96	
<i>FIGURA 4.4.</i> Posiciones finales en el tema Cargas Académicas.....97	
<i>FIGURA 4.5.</i> Posiciones iniciales de los actores en el tema de planes de estudio.....99	
<i>FIGURA 4.6.</i> Posiciones finales de los actores en planes de estudio.....99	
<i>FIGURA 4.7.</i> Posiciones iniciales de los actores en tema incremento puntos Toefl.....100	
<i>FIGURA 4.8.</i> Posiciones finales de los actores en tema incremento puntos Toefl.....100	
<i>FIGURA 4.9.</i> Posición de los actores en el tema de cuartas oportunidades de acuerdo a los especialistas.....	101
<i>FIGURA 4.10.</i> Posición real de los actores en el tema de cuartas oportunidades.....	102

<i>FIGURA 4.11. Posición de los actores en el tema cargas académicas de acuerdo a los especialistas.....</i>	103
<i>FIGURA 4.12. Posición real de los actores en el tema de cargas académicas.....</i>	103
<i>FIGURA 4.13. Posición de los actores en el tema planes de estudio de acuerdo a los especialistas.....</i>	104
<i>FIGURA 4.14. Posición real de los actores en planes de estudio.....</i>	105
<i>FIGURA 4.15. Posición de los actores en el tema de incremento en puntos Toefl de acuerdo a los especialistas.....</i>	106
<i>FIGURA 4.16. Posición real de los actores en tema de incremento en puntos Toefl... </i>	106
<i>FIGURA 4.17 Si el voto fuera secreto</i>	129
<i>FIGURA 5.1 Predicciones correctas e incorrectas del modelo de intercambio.....</i>	131
<i>FIGURA 5.2 Modelo de intercambio en la toma de decisiones.....</i>	135

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 2.1 Conceptualización del poder.....</i>	24
<i>TABLA 2.2 Perspectivas y dimensiones del poder.....</i>	26
<i>TABLA 2.3 Conceptualización de la negociación.....</i>	32
<i>TABLA 2.4 Diferencias entre la teoría de convencional y la teoría racional.....</i>	49
<i>TABLA 3.1 Matriz de congruencia metodológica.....</i>	73
<i>TABLA 3.2 Procedimiento de recolección de datos.....</i>	76
<i>TABLLA 3.3 Enfoque de análisis en progreso.....</i>	79
<i>TABLA 3.4 Integración del Consejo Divisional</i>	81
<i>TABLA 3.5 Grados de intensidad en las preferencias de temas.....</i>	88

TABLA 4.1 <i>Modelo de intercambio en actores del Consejo Divisional en temas 1 y 2</i>	95
TABLA 4.2 <i>Modelo de intercambio en actores del Consejo Divisional en temas 3 y 4</i>	98
TABLA 4.3 <i>Análisis de posiciones en el tema de cuartas oportunidades</i>	102
TABLA 4.4 <i>Análisis de posiciones en el tema de cargas académicas</i>	104
TABLA 4.5 <i>Análisis de posiciones en el tema de planes de estudio</i>	105
TABLA 4.6 <i>Predicciones correctas e incorrectas del modelo de intercambio</i>	107
TABLA 4.7 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en directores</i>	109
TABLA 4.8 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en profesores</i>	110
TABLA 4.9 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en alumnos</i>	111
TABLA 4.10 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en directores</i>	112
TABLA 4.11 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en profesores</i>	113
TABLA 4.12 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en alumnos</i>	113
TABLA 4.13 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en directores</i>	114
TABLA 4.14 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en profesores</i>	115
TABLA 4.15 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en alumnos</i>	115

TABLA 4.16 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en directores</i>	116
TABLA 4.17 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en profesores</i>	117
TABLA 4.18 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en alumnos</i>	118
TABLA 4.19 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en directores</i>	119
TABLA 4.20 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en profesores</i>	120
TABLA 4.21 <i>Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en alumnos</i>	121
TABLA 4.22 <i>Los grados de las negociaciones en función de los intereses, el poder y estrategias</i>	122
TABLA 4.23 <i>Los grados de las negociaciones en función al tema expuesto</i>	123
TABLA 4.24 <i>Uso del poder y estrategias en los grados de las negociaciones</i>	125
TABLA 5.1 <i>Comparación de resultados del modelo de intercambio con otro estudio</i> .	133

INTRODUCCIÓN

Las universidades públicas en México en su mayoría son dirigidas por actores que se encuentran inmersos en procesos de negociación y toma de decisiones reguladas por su normatividad, sin embargo, dichos procesos se ven afectados por mecanismos que influyen de manera directa en los resultados finales al interior de los órganos colegiados y por ende afectan a los objetivos de las instituciones educativas desviándose muchas veces de sus actividades principales: la docencia, la vinculación y la extensión.

Hoy en día se han desarrollado varios estudios centrados en los procesos de negociación y toma de decisiones en instituciones legislativas de la Unión Europea centrados en grandes negociaciones que tienen lugar en conferencias intergubernamentales y, por otro lado, se tienen investigaciones más enfocadas a estudiar los mecanismos que conducen a las negociaciones y toma de decisiones aplicando modelos de análisis como el modelo de desafío de Bueno de Mesquita (1994) en donde se caracteriza por ser un modelo no cooperativo, es decir, los compromisos que establecen los actores son no vinculantes. Además, se tiene el modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) y el de compromiso de Van den Bos, (1991) los cuales se caracterizan por ser modelos cooperativos porque los compromisos que se establecen entre los actores son vinculantes.

Dichos modelos han contribuido a explicar cómo se dan los mecanismos en las negociaciones en las instancias legislativas en la Unión Europea. Para este trabajo se tomó la decisión de aplicar el modelo de intercambio de (Stokman y Oosten, 1994) al análisis de los procesos de negociación y toma de decisiones de un órgano colegiado de una universidad pública en México considerando factores de influencia como lo son la estrategia y el poder de los actores. Por otro lado, la investigación parte de la

conceptualización de toma de decisiones de autores como Majone (1975) que brinda una perspectiva de análisis desde el enfoque decisionista y hace referencia a un grupo limitado de actores que trata de hacer elecciones calculadas a través de tácticas y estrategias entre varias alternativas.

Además, se analizan las aportaciones de Simon (1979) sobre la racionalidad en el proceso de toma de decisiones en donde los individuos pueden contar con objetivos personales y organizacionales lo que permite comportarse en algunas veces de forma totalmente racional y en otras ocasiones con una racionalidad limitada. Además este modelo considera que los actores al interior de este órgano colegiado de valen del uso del poder y estrategia y parten de la conceptualización de Foucault (1988) que manifiesta que el poder se ve afectado por factores políticos y a través de procesos de individualización y totalización permite a los individuos relacionarse, comunicarse, negociar y establecer tácticas para conseguir un fin común. Por otra parte el enfoque unidimensional de Lukes (1985) aborda el poder como la capacidad de influencia de un sujeto en el comportamiento de otro, y Crozier y Friedberg (1990) ven al poder como un juego en el que los sujetos tratan de superar la resistencia del oponente mediante el uso de la estrategia.

La pregunta central de investigación que se plantea en este trabajo es la siguiente: ¿Qué mecanismos permiten explicar los procesos de negociación y toma de decisiones al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en donde el ejercicio del poder y las estrategias están presentes?

La metodología de este estudio es mixta, por una parte cuantitativa por el uso del modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) con el cual permitió realizar el estudio a nivel micro y macro sobre los actores, es decir, el primer nivel permite

estudiar los mecanismos que conducen en el proceso de negociación del Consejo Divisional y el segundo los mecanismos que conducen a la toma de decisiones considerando el poder y la estrategia presentes en el entorno de los actores. Por otra parte la metodología cualitativa en el uso del diseño de estudio de caso para este trabajo permite utilizar diversas herramientas y técnicas para la colecta de información en los temas de mayor relevancia al interior del Consejo Divisional.

Este trabajo permite dar a conocer las bondades del modelo de intercambio utilizado para explicar cuáles son los mecanismos que utilizan los actores al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en los procesos de negociación y toma de decisiones en temas de suma importancia para la comunidad universitaria, llevando a cabo evaluaciones rigurosas y sistemáticas de dichos procesos analizando las preferencias, capacidad de influencia de los actores(poder y estrategias), las posiciones políticas y los intercambios. Contribuyendo de esta manera a los estudios organizacionales utilizando una perspectiva de estudio inédita en una universidad pública aplicando el modelo de intercambio para dar una explicación sobre los mecanismos utilizados en las negociaciones y toma de decisiones en donde el poder y la estrategia están presentes.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: se inicia con un breve resumen en el cual se mencionan los principales autores base para este estudio. Además de indicar la metodología utilizada. Posteriormente en el capítulo I se describe el planteamiento del problema, el hecho social y el objetivo de la investigación, contextualizando el ente objeto de estudio que para este caso es un órgano colegiado de una universidad pública, finalmente el apartado concluye con el diseño del mapa general de investigación que se siguió con la finalidad de contar con un proceso claro de este estudio.

En el siguiente apartado se tiene el capítulo II en el que se desarrolla el marco teórico conceptual utilizado en esta investigación, incorporando estudios relevantes sobre modelos cooperativos utilizados en el proceso de toma de decisiones, el fenómeno del poder, la estrategia, las negociaciones. Además de conocer las escuelas y enfoques que han sido utilizados en aras de comprender cómo el fenómeno poder es manifestado de diferentes maneras en las organizaciones.

En el capítulo III se describe la metodología empleada en esta investigación y las herramientas utilizadas en la colecta de información destacando el uso de la teoría de juegos como instrumental de análisis cuantitativo y el estudio de caso como diseño metodológico cualitativo. En este apartado también se describe de manera detallada las funciones del órgano colegiado, la conformación del objeto de estudio.

En el capítulo IV se tiene la sección de análisis de resultados y propuesta, en el cual se describen diferentes escenarios del Consejo Divisional los principales hallazgos encontrados en la aplicación de este modelo cooperativo.

Finalmente en el capítulo V se tiene el apartado de las conclusiones en donde se mencionan los principales hallazgos de la implementación del modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) y sus principales aportaciones a los estudios organizacionales.

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

1.1. El hecho social

El proceso de toma de decisiones de los actores políticos en las instituciones de educación superior en México es de suma importancia debido al impacto que tienen en el desarrollo social del país. Uno de los principales objetivos de la educación superior según el programa nacional de educación (2001-2006), es propiciar los espacios y mecanismos necesarios que permitan desarrollar la formación integral de científicos, humanistas y profesionales en todas las áreas del saber, portadores de conocimientos de vanguardia con el objeto de impulsar el desarrollo económico y social del país. El sistema de educación superior está conformado por 32 sistemas estatales, además cuenta con un amplio respaldo por parte de la sociedad que atiende a más de la mitad de la población entre 19 y 23 años con una oferta amplia, flexible y diversificada de programas educativos en instituciones de diversos perfiles tipológicos. Además, ofrece oportunidades de actualización a todos sus egresados y cuenta con una oferta variada y modalidades adecuadas de educación continua para satisfacer necesidades educativas.

La sociedad está plenamente informada del desempeño académico y del uso de los recursos de todas las instituciones de educación superior, con sustento en procesos consolidados de evaluación y acreditación. Para se requiere del compromiso de las instituciones involucradas, la participación entusiasta de las comunidades educativas y el apoyo de las autoridades federal y estatal. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) clasifica a las instituciones en subsistemas de universidades públicas federales y estatales cuyo financiamiento proviene de recursos

federales y estatales, pero gobernadas por si mismas adquiriendo el estatus de autónomas con la finalidad de dar la cobertura educativa necesaria para el país.

Esta investigación analiza los mecanismos y estrategias de interacción entre los actores pertenecientes a un órgano colegiado en el proceso de toma de decisiones, en una de las divisiones con mayor matrícula de la Universidad de Guanajuato, con el objetivo principal de explicar de qué manera se dan los mecanismos en el proceso de las negociaciones y toma de decisiones que afecta de manera directa a los intereses de la comunidad universitaria. La Universidad de Guanajuato sensible a su contexto, planteó una reforma a su Ley Orgánica que demanda una reestructura organizacional en lo académico y administrativo, convirtiendo su estructura en un modelo departamental, matricial y multicampus, en busca de construir mejores condiciones para el desarrollo de la planeación y la gestión de las funciones sustantivas.

La Universidad de Guanajuato se ha visto inmersa en una constante evolución: su transformación a Colegio del Estado y luego a Universidad, así como el reconocimiento de su autonomía académica administrativa y, primordialmente, para autogobernarse, entre otros sucesos, que han marcado la identidad institucional. El Hospicio de la Santísima Trinidad, fundado en 1732, es el antecedente histórico más remoto de la Universidad de Guanajuato. En 1870 adquiere el rango de Colegio del Estado, y en 1945 se constituye como Universidad de Guanajuato, confiriéndosele la responsabilidad de atender la investigación, la docencia y la extensión de los servicios. La Ley Orgánica, aprobada en 1994, le otorga la autonomía del gobierno: facultad para elegir libremente sus autoridades como organismo descentralizado del ejecutivo (Guerrero, 2008).

La perspectiva regional del nuevo modelo de organización impuso la necesidad de ubicar el contexto bajo el cual se configuró cada campus, considerando las circunstancias de su trayectoria, su entorno específico y las características del personal académico, los alumnos, el personal administrativo y los programas educativos. En una primera etapa se enfatizó en hacer una proyección en el área de mayor influencia, es decir, en los municipios de Silao, Dolores Hidalgo, San Miguel de Allende y San Luis de la Paz, los cuales requerían de mayor atención por parte de la universidad. Otro factor importante por el cual se realizaron las modificaciones a la anterior estructura académica - administrativa son las tendencias y exigencias de las instituciones externas que son de suma importancia, ya que su repercusión es inevitable en las universidades públicas.

La Universidad de Guanajuato como Institución Pública de Educación Superior está relacionada con organismos externos, los cuales establecen políticas y planes de desarrollo que afectan directamente a la administración de las universidades. La ciudad de Guanajuato es la capital de la entidad. En ella se asientan los poderes del Estado, además, la vida universitaria ha sido su esencia. Por lo que respecta a la demanda educativa del municipio de Guanajuato, en el periodo (2005-2006) se inscribieron 226 alumnos en el nivel profesional técnico, 5,494 en el bachillerato y 7,514 en licenciatura universitaria y tecnológica (Guerrero, 2008).

De acuerdo al Plan de Gobierno Estatal (2006), la prospectiva de crecimiento en materia de educación superior se pronosticó alrededor del cinco por ciento, durante el periodo (2006-2012), por tal motivo el Ejecutivo del Estado asumió el compromiso de incrementar la oferta educativa a nivel estatal, por lo que estos cambios organizacionales obedecen a estudios realizados y planes de desarrollo en el ámbito educativo a nivel nacional y en la Universidad de Guanajuato se direccionaron estos objetivos en el Plan de

Desarrollo Institucional *PLADI (2002-2010)*, sin perder de vista el ámbito de su vigencia (dos años).

De esta manera, la proyección planteada en su momento fue llevada a cabo por el Rector General y el Consejo General Universitario. Las modificaciones subyacen en la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico, así como en la normatividad universitaria que nos rige hoy en día. Aunado a ello, también se apoyaron en documentos orientadores básicos de la educación superior nacional, denominado *Consolidación y Avance de la Educación Superior en México (Anuiies, 2006)*.

De igual forma se adoptaron referentes de documentos internacionales como el *Informe Mundial* de la UNESCO entre otros. Además se apoyaron en información derivada de las instancias de la Universidad de Guanajuato y de educación superior del país, como el *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012* y el *Plan de Gobierno de Guanajuato (2006-2012)*. Derivado del Plan de Gobierno Estatal así como del estudio de la demanda y la cobertura que se pretendía atender dio inicio al nuevo modelo educativo-administrativo el cual comenzó conforme al acuerdo establecido en el H. Consejo Universitario en su sesión del 28 de mayo de 2008, en donde se mencionaba que la reestructuración se conformaría con seis divisiones.

Al interior de cada división se crean los órganos colegiados entre los cuales el Consejo Divisional funge como la autoridad principal sobre el quehacer universitario y en donde la mayoría de la toma de decisiones sobre las metas y objetivos institucionales se lleva a cabo de manera colegiada y estas decisiones afectan de forma directa a las actividades de sus integrantes en el ámbito educativo y administrativo. Es importante mencionar que entre el año 2006 y 2007 los programas educativos de la Universidad de Guanajuato perteneciente al Estado de Guanajuato, entraron al

proceso de acreditación por los distintos órganos acreditadores; de los cuales se obtuvo que el 90% de los programas educativos cumplen con estándares de calidad, de dicho porcentaje siete programas de la división objeto de estudio cumplieron con los estándares solicitados, pero hay que señalar que dichos órganos acreditadores en su momento dejaron recomendaciones de los programas educativos para dar seguimiento continuo a partir del año 2008 en busca de una mejora en la calidad académica, por lo que la preocupación aumentó entre los directivos, ya que los cambios estructurales en esta universidad comenzaron en el mismo año. Dicha situación puede afectar en el momento no cubrir en tiempo y forma las exigencias de los organismos acreditadores provocando quitar a los programas del padrón de calidad en la Educación Superior.

Uno de los rubros que se tienen que cuidar en las instituciones de educación públicas es la toma de decisiones en las académicas, administrativas y financieras, ya que los recursos provienen de la Federación y del Estado, que a su vez, se obtienen de la sociedad la cual exige mayores oportunidades de estudio a costos accesibles; la toma de decisiones derivada del ejercicio del poder y la aplicación de distintas estrategias de los principales dirigentes, lo que conlleva a adoptar por parte de sus dirigentes el compromiso de crear los mecanismos de calidad y de cobertura educativa para retribuirle a la sociedad mejores oportunidades de acceso a la educación en aras de mejorar la calidad de vida. De esta manera surge la importancia de realizar un estudio analítico desde la perspectiva de teoría de juegos y el diseño de caso con la finalidad de explicar qué mecanismos se dan en el proceso de las negociaciones y toma de decisiones al interior de este Consejo Divisional universitario en el cual sus integrantes interactúan, negocian y aplican estrategias.

Las negociaciones entre la universidad y las autoridades federales han logrado el apoyo constante a través de ampliaciones en convenios especiales para el incremento de

la cobertura educativa, nuevas plazas de carrera docente para los profesores. Las gestiones realizadas ante la Secretaría de Educación Pública permitieron contar con adelantos financieros en el subsidio que a su vez han facilitado el pago oportuno de las nóminas y necesidades financieras.

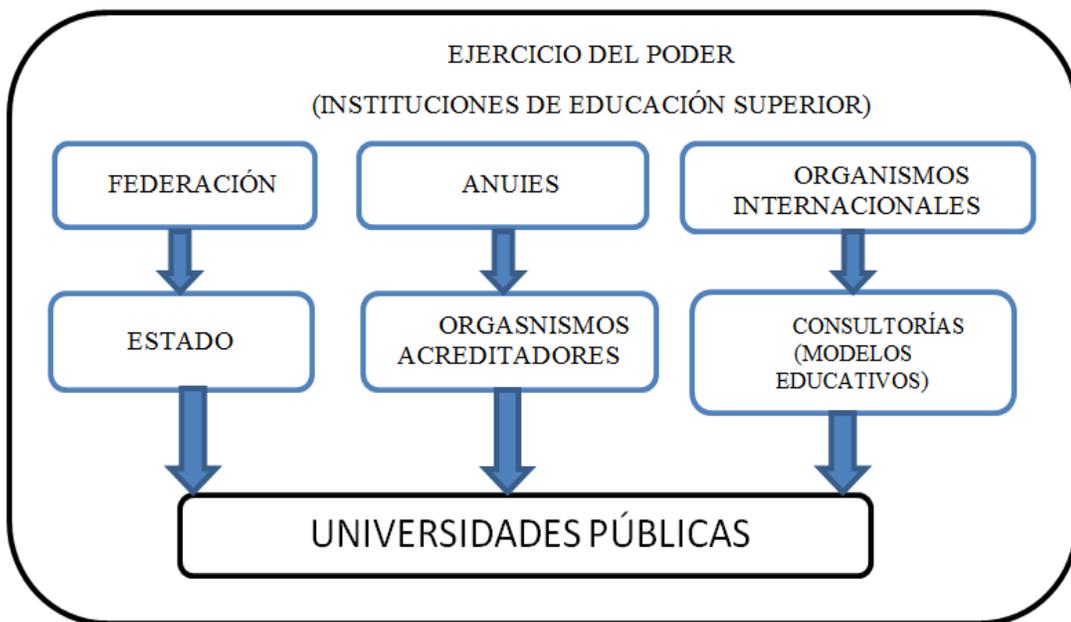
Partiendo del contexto, en el cual a nivel Federal, Estatal y Municipal existen organizaciones y dentro de ellas actores, los cuales ejercen el poder, negocian y toman decisiones en niveles más complejos, en este trabajo el estudio se centra en una universidad en particular con la finalidad de implementar un modelo cooperativo que la teoría de juegos pone a disposición para realizar estudios predictivos sobre el proceso de las negociaciones y toma de decisiones donde el poder y la estrategia se encuentran presentes

En la Figura 1.1 se puede visualizar cómo el poder y la estrategia en el ámbito educativo tiene influencia en la toma de decisiones en otras esferas educativas, como la Secretaría de Educación Pública que emite las políticas generales de educación para crear espacios de acceso a una educación de calidad para la sociedad y para ello crea instituciones cuyo fin es garantizar dicha calidad como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) que a su vez crea otros organismos para que apoyen al mejoramiento integral de los campos de la docencia, la investigación, la extensión, la cultura y los servicios tanto de las universidades públicas y privadas en México.

Con la finalidad de contar con una estrategia integral que apoyará al logro de una mejor educación, se crearon diferentes organismos cuya encomienda fue la de garantizar la mejora continua de los programas educativos en el país. De lo anterior, se crearon figuras como comités para la Acreditación Superior en donde a través de

comités técnicos se trabaja para mejorar la calidad educativa en las Instituciones de Educación Superior. De esta manera se puede contextualizar como la toma de decisiones se ve influenciada por el ejercicio del poder y las estrategias por instituciones federales y estatales, a través de políticas públicas que se convierten en estándares o guías para las universidades públicas y privadas en México; las cuales tienen que ser atendidas en el afán de mejorar la calidad educativa y a su vez estas políticas inciden en la toma de decisiones al interior de las universidades ya que de no ser atendidas se verían afectadas económicamente en sus presupuestos.

Figura 1. 1. Proceso de toma de decisiones y del poder en la educación superior



Fuente: Elaboración propia.

En la mayoría de las universidades de educación superior en México la toma de decisiones se da a través de la formación de órganos colegiados que están conformados por integrantes de la comunidad universitaria entre ellos se encuentran los alumnos, maestros y directivos. Estos órganos suelen ser la máxima autoridad en la toma de decisiones al interior de las universidades públicas por ello es importante describir la

estructuración y funcionamiento de estos órganos colegiados. Según el estatuto Académico de la Universidad de Guanajuato (2008), de los principales órganos colegiados en donde se toman las decisiones que inciden en las metas organizacionales de esta institución para contar con un contexto general de la importancia que tienen estos órganos en la toma de decisiones y la relación que puede existir en objeto de estudio de esta investigación.

Primeramente la Universidad de Guanajuato cuenta con el Consejo General Universitario, órgano de gobierno de mayor jerarquía de la Universidad, en segundo orden de importancia se tiene la Junta Directiva que está integrada por once miembros electos por el Consejo General Universitario en votación por cédula. Ocho de ellos pertenecerán a la universidad y los otros tres serán externos. Y entre sus principales funciones es el designar al Rector General de entre los candidatos que le proponga el Consejo Universitario, a los Rectores de Campus, al Director del Colegio del Nivel Medio Superior y a los Directores de División. En tercer orden se encuentran los Consejos Universitarios de Campus que se integran por el Rector del Campus respectivo, quien lo presidirá; el Secretario Académico; los Directores de División; los Directores de Departamento, así como por profesores representantes del personal académico y alumnos representantes del Campus. Entre sus actividades son el dar a conocer y, en su caso, aprobar el aprobar el Plan de Desarrollo del Campus que le someta su Rector; proponer al Consejo General Universitario la creación o supresión de Divisiones y Departamentos entre otras actividades.

Además al interior de las Divisiones se encuentran los Consejos Divisionales, en donde en uno de ellos se realizó la presente investigación. Según el Estatuto Académico de la Universidad de Guanajuato (2008), son los órganos académicos colegiados de las

Divisiones, se integran por el Director de División, quien lo presidirá; el Secretario Académico de la División; los Directores de departamento adscritos a la División, así como por profesores representantes del personal académico y alumnos representantes de la División.

La forma en la que se garantiza la proporcionalidad de dicha representación, así como el funcionamiento de este órgano, se regula en el Estatuto Orgánico. Cuyas funciones se limitan a:

- Expedir los lineamientos generales bajo los cuales se desarrollan íntegramente las funciones académicas y su vinculación con otras Divisiones;
- Conocer y aprobar el Plan de Desarrollo de la División, presentado por el Director de División, que será turnado al Rector de Campus, una vez aprobado;
- Proponer al Consejo Universitario de Campus la creación, modificación o supresión de los programas académicos de las Divisiones;
- Evaluar y aprobar las líneas de investigación de los departamentos;
- Proponer a la Junta Directiva y al rector de su campus, previo dictamen sobre trayectorias y proyectos, candidatos a director de división y directores de departamento respectivamente;
- Conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la división; y
- Tomar las decisiones relativas a la vida institucional de la división; y
- Las demás que le señale esta Ley, sus reglamentos y las disposiciones aplicables.

Una vez conocido el contexto en el cual se realizó el estudio se puede concluir que al interior del Consejo Divisional se encuentran actores que comparten intereses institucionales y personales, negocian, hacen uso de la estrategia y poder en el proceso

decisorio. Por lo tanto es pertinente realizar esta investigación explicando a través de un modelo de intercambio de qué manera se dan los mecanismos en las negociaciones entre los actores estando el poder y la estrategia presentes; y que al final los resultados de las reuniones de este órgano pueden incidir en el accionar de la división y de la comunidad universitaria.

1.2. Planteamiento del problema

El proceso de toma de decisiones en las instituciones de educación superior inciden de manera importante en la una buena administración y calidad educativa que dichas instituciones ofertan a la sociedad en busca de un mejor desarrollo social y económico del país. Es a través de órganos colegiados al interior de las universidades en donde se reúnen diferentes actores en busca de realizar la mejor toma de decisiones en beneficio de la comunidad universitaria. Sin embargo muchas de las decisiones conllevan diferentes grados de preferencias, poder y negociaciones que influyen en los actores tomadores de las decisiones y las van desviando de su objetivo principal. Derivado de lo anterior este trabajo se centra en hacer un análisis riguroso y explicativo de la toma de decisiones en una universidad pública de México, en una de sus divisiones que alberga a una de las comunidades universitarias con mayor número de alumnos, profesores y administrativos.

La problemática radica en el proceso de toma de decisiones de un órgano colegiado llamado Consejo Divisional el cual representa la máxima autoridad la división en cuestiones de índole académica y administrativa. En dicho proceso de toma de decisiones los actores políticos hacen uso de su voz y voto para dar dirección eficiente a la institución y de esta manera cubrir las metas institucionales en el ramo de la docencia, investigación y extensión. Sin embargo estas decisiones son emitidas en actas del Consejo Divisional sin conocer en realidad como se dio dicho proceso en donde el conflicto, las preferencias,

las posiciones políticas, los intercambios, las estrategias y poder de los actores están presentes en los procesos de negociación incidiendo en la toma de decisiones. Dichos procesos van generando resultados finales que se van convirtiendo en satisfacer necesidades personales, grupales y colectivas que muchas pueden perjudicar la razón de ser del Consejo Divisional en aras de contribuir a decisiones encaminadas a mejorar la calidad académica y administrativa de la universidad.

Es por esta razón que en esta investigación se analizaron dichos procesos de negociación y toma de decisiones de los actores en varios temas relevantes aplicando el modelo de intercambio cooperativo de Stokman y Oosten (1994) partiendo de una realidad en donde los actores están dispuestos a intercambiar posiciones a través del voto y hacen uso del poder y la estrategia en el proceso de negociación para influir en otros sujetos para formar coaliciones ganadoras en beneficio a una determinada postura.

1.2.1. Pregunta de investigación

¿Qué mecanismos permiten explicar los procesos de negociación y toma de decisiones al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en donde el ejercicio del poder y las estrategias están presentes?

1.2.2. Objetivo de investigación

Objetivo General:

Esta investigación tiene como objetivo general el explicar los mecanismos que se dan en los procesos de negociación y toma de decisiones entre los actores pertenecientes a un órgano colegiado de una universidad pública. Para ello se propone utilizar el modelo de intercambio propuesto por Stokman y Oosten (1994) con el que se permitirá desarrollar a través de un mecanismo explicativo cómo se desarrollan los procesos políticos que

determinan los resultados de las negociaciones y su impacto en la toma de decisiones considerando como variables de estudio el intercambio de posiciones preferenciales, intereses y poder formal de sus integrantes.

Objetivos Específicos:

- Explicar cómo se dan los mecanismos de negociación y toma de decisiones al interior de un órgano colegiado de una universidad pública.
- Describir los procesos de negociación y toma de decisiones de los actores al interior de un órgano colegiado considerando el uso del poder y la estrategia.

1.2.3. Hipótesis

El modelo de intercambio permite predecir y explicar cómo se dan las negociaciones y la toma de decisiones entre los actores políticos al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en donde el poder y la estrategia están presentes.

1.3. Mapa general de investigación

En la Figura 1.2 se plantean esquemáticamente los pasos a seguir de esta investigación iniciando con el planteamiento del problema el cual se contextualizó en la sección anterior, posteriormente se muestra todo lo relacionado con el marco teórico sobre la toma de decisiones, poder, negociación, estrategia y teoría de juegos cooperativos que se desarrollará en el siguiente capítulo, la metodología mixta utilizada por un lado el diseño de estudio de caso y por el otro lado el uso de la teoría de juegos cooperativos que a través de la aplicación teórico empírica del modelo de intercambio, permitiendo explicar cómo se dan los mecanismos en los procesos de negociación y toma de decisiones de los actores políticos al interior del Consejo Divisional. Finalmente se tiene el apartado de análisis de

resultados y las conclusiones que permitirán conocer los principales hallazgos de este trabajo.

Figura 1. 2. Proyecto de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Poder: Conceptualización y dimensiones

Los estudios sobre el fenómeno poder solo han permitido su comprensión parcial y no su estudio integral debido a la diversidad de enfoques que pueden existir y las distintas maneras en que puede ser manifestado en las organizaciones. Por esta razón, De la Rosa (2009) manifiesta que dichos estudios sobre el poder en las organizaciones son susceptibles a crítica y deja la puerta abierta para seguir explorando y buscando nuevas perspectivas de análisis, que permitan comprender de una manera más integral este fenómeno en las organizaciones.

La relevancia del estudio del poder radica en la necesidad de equilibrar los intereses individuales y los colectivos, dentro de cualquier organización, para lo cual se hacen presentes, de forma indispensable, las relaciones de poder entre los actores involucrados, es decir, la influencia que pueden tener unos sobre otros para lograr que se adhieran de conformidad con un objetivo o meta planteado a nivel organizacional o personal.

Dichas relaciones de poder se encuentran en diversos grados y formas en todas las situaciones, desde empleados y dirigentes, directivos y maestros hasta empresa-sociedad, ya que para realizar una acción organizada, es necesario contar con la cooperación de los individuos, que puede darse por consenso real, o bien, como resultado del ejercicio del poder que ayude a equilibrar los objetivos personales, que pueden llegar a ser no solo diferentes, sino contradictorios como lo pueden ser las preferencias que suelen ser opuestas entre alumnos y maestros en una universidad pública Crozier (1995).

Las relaciones de poder pueden adoptar diversas formas al interior de una universidad pública, y dichas formas dependen de la Legislación Universitaria y de la Ley Orgánica vigente en las que se definen la forma organizativa y las funciones de los órganos colegiados. De esta manera, se puede visualizar la relación que existe entre un director y un subordinado, un profesor y un alumno hasta las implícitas que se dan en la vida cotidiana con los trabajadores que pueden tener el mismo rango, o bien en la escuela como lo es el caso de directivos con maestros y alumnos quienes forman parte de un órgano colegiado, incluso puede existir la situación en la que independientemente del rango en el organigrama hay individuos que tienen la capacidad de establecer una relación de poder sobre sus superiores.

En el caso de las universidades públicas los grupos de profesores cuentan con cierto poder sobre algunos directivos por la importancia y peso en las funciones sustantivas y la presencia de sindicatos. El estudio del poder implica diversos aspectos, como los conflictos desde el enfoque de Lukes (1985), las estrategias desde la perspectiva de Foucault (1988), las fuentes de poder desde la perspectiva de Dahl (1997), las estrategias desde la perspectiva de Crozier y Friedberg (1990) y todos estos elementos deben considerarse al momento de estudiar el poder en este caso de estudio, sabiendo que éste es algo inmaterial y por lo tanto intangible que se mueve a través de los niveles de las organizaciones, del tiempo, de la sociedad y de contextos determinados.

El estudio del poder como factor de influencia en el proceso de las negociaciones y toma de decisiones tiene un gran peso en la acción colectiva de los actores. Cabe aclarar que aunque existan autores importantes que han conceptualizado el poder en las organizaciones como lo es el caso de Hobbes, Maquiavelo y Lukes, esta investigación usará como base los hallazgos de Crozier y Friedberg (1990), Foucault (1979), Dahl

(1997), quienes analizan el poder desde una perspectiva en la que los actores al interior de las organizaciones se comunican, se relacionan y ponen en práctica estrategias para influir en otras personas en sus preferencias y posiciones políticas para la obtención de un determinado fin.

La conceptualización de poder varía en tanto al tiempo, espacio, autor y nivel del fenómeno, así como la fuente de estudio. Por ello, es necesario comenzar con el análisis teórico de las relaciones de poder que nos permitirá identificar las características inherentes a la noción de poder. Crozier (1995) define poder como *“El poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A para imponer sobre B términos de intercambio que son favorables a A. [...]”* (p.9).

Esta relación se presenta frecuentemente dentro de las universidades públicas de tal manera que los que tienen el poder siempre van a ejercerlo para cumplir con las exigencias de las metas universitarias a nivel general marcadas por los ejes rectores de los actores dirigentes de dichas instituciones, pero aquí lo importante es que dentro de estos sistemas existen grupos de personas que sólo buscan oportunidades para negociar con sus directivos y son los que aprovechan para obtener beneficios personales y hacen uso de las relaciones de poder.

Pero también en las universidades existen los grupos que sólo se dejan llevar, es decir, no buscan problemas mientras tengan lo básico que les permita cubrir sus necesidades no causan conflictos pero a la vez este tipo de conformismo causa apatía en la participación activa en la vida colegiada afectando a la comunidad universitaria.

Crozier (1995) señala que el concepto del poder es muy ambiguo, hace un énfasis explícito en los intereses e intenciones, la estrategia, las fuentes y el poder de los individuos al interior de las organizaciones. Para analizar el concepto del poder en

una institución de educación superior es importante identificar los elementos y características que son compartidas por los diversos actores políticos integrantes de los órganos colegiados, así como la interrelación entre los mismos para tratar de estructurar este hecho intangible e inmaterial que es el poder.

Además Crozier y Friedberg (1990) señalan que los actores políticos se valen de una estrategia que es percibida como una fuerza a la superación y la hace posible mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la cual le enfrente, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo, la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores. De tal manera que los integrantes de los órganos colegiados, al apoyarse en una estrategia que brindan los juegos cooperativos le dará la fuerza para conseguir el fin necesario por parte del actor que ejerce el poder.

Foucault (1979) señala: “[...] *el poder no es una institución, no es una estructura ni una fuerza de la que dispondrían algunos: es el nombre que se le da a una situación estratégica compleja en una sociedad dada [...]*” (p. 158).

La tipología del “*poder*” abarca coerción, influencia, autoridad, fuerza y manipulación. Existe coerción cuando A consigue la obediencia de B mediante una amenaza de privación donde quiera que hay un conflicto en torno a los valores o al curso de la acción entre A y B. Existe influencia donde A, sin recurrir a una amenaza tácita o franca de privación rigurosa, hace que B cambie el curso de su acción.

A menudo en los órganos colegiados de la universidad existen los actores que cuentan con poder legítimo que les da la posición que ocupan y por ello tienen cierto poder contra actores, que su posición es como profesores o alumnos que en muchos de los casos la autoridad de algunos integrantes permite la influencia sobre otros. En el caso de la

fuerza, A alcanza su objetivo frente a la no obediencia de B despojándole de la opción entre obediencia y no obediencia. Manipulación es, por tanto, un aspecto o una de la fuerza (distinta de la coerción, el poder, la influencia y la autoridad), dado que aquí la obediencia es posible al faltar por parte del que ha de obedecer un conocimiento bien de la procedencia o bien de la naturaleza exacta de lo que se le pide a B (Foucault, 1979).

El poder va más allá de la simple connotación negativa a la que se le asocia: “produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir” (Foucault, 1992, p. 193).

Por otra parte Daft (2005) menciona que el poder en las organizaciones no es principalmente un fenómeno del individuo, si no que se relaciona con los recursos que disponen los departamentos, la función de éstos en la organización y las contingencias ambientales que enfrentan.

El puesto y las responsabilidades de los actores que pertenecen a los órganos colegiados y la personalidad con la que cuentan en la universidad, determinan la influencia en los resultados de la organización. Según Daft (2005) el poder de los actores se ejercita mediante el comportamiento político individual. Los actores sujetos de poder buscan llegar a un acuerdo sobre una determinada postura aplicando una estrategia que les permita alcanzar los resultados deseados en sus departamentos y sus grupos de interés.

En su artículo “The concept of the power”, Dahl (1997) describe su “idea intuitiva del poder” como “algo semejante a: A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que, de otra manera no haría.” En *Who governs?*, el método

capital de Dahl (1997) consiste en determinar con respecto a cada decisión qué participantes propusieron alternativas que finalmente fueron adoptadas, vetaron alternativas propuestas por otros o propusieron alternativas que fueron rechazadas.

Al analizar la conceptualización del poder de (Dahl 1997 y Foucault 1979) existen coincidencias en su esquema de análisis en el momento en que un sujeto denominado A consigue hacer que otro sujeto denominado B haga una determinada acción en la cual se encuentra presente un incentivo. Por otra parte, cuando existe poder autoritario entre uno sobre el otro y éste último obedece por simple jerarquía, manipulación o la capacidad de influencia, el marco analítico es similar, ya que buscan siempre influir en el comportamiento del otro para conseguir determinado fin.

Se supone que las “decisiones” entrañan un conflicto “directo”, es decir efectivo y observable cuando las preferencias de los actores son opuestas en un determinado tema. Dahl (1997) afirma que sólo es posible verificar estrictamente la hipótesis de una clase dirigente si hay casos que impliquen decisiones políticas clave como lo son los temas llevados a la mesa al interior del Consejo Divisional, donde las preferencias de la hipotética élite dirigente choquen con las de cualquier otro grupo similar que se pueda sugerir y en tales casos prevalecen regularmente las preferencias de la élite, las cuales son visibles en el momento que existen al interior del órgano colegiado sujetos con ciertas posiciones sociales y relaciones políticas que inciden en los otros sujetos que no cuentan con dicho estatus.

En la Tabla 2.1 se describen los conceptos de poder y los autores base de esta investigación resaltando las características principales de cada definición con la finalidad de analizar los elementos que conforman dicho concepto.

Tabla 2.1

Conceptualización del poder

Conceptualización del poder	Características	Autor
El poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A para imponer sobre B términos de intercambio que son favorables a A.	Exigencias personales	Crozier (1995)
El poder es el intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales o colectivos.	Poder como un juego y la aplicación de estrategias	Crozier y Friedberg, (1990)
Es representado por los recursos que un individuo utiliza para afectar la conducta de otro actor.	Uso de recursos personales y contextuales para ejercer el poder sobre otro.	Dahl (1997)
“Algo semejante a: A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que, de otra manera no haría.”	Relaciones entre unidades sociales y dependencia entre ellas de las conductas dominantes y respondientes.	Dahl (1997)
Situación estratégica compleja en una sociedad dada.	Induce placer, produce discurso y forma saber.	Foucault (1979)

Fuente: Elaboración propia.

Foucault (1988) menciona que en tanto el sujeto se encuentra en las relaciones de producción y significación, se encuentra igualmente en relaciones de poder. Además comenta que la mayor parte del tiempo el Estado es percibido como un tipo de poder político que ignora a los individuos, que mira solo los intereses de la totalidad y de una la clase de grupos de ciudadanos.

La comprensión del poder para Lukes (1985) implica remitirse a los valores morales y políticos de la sociedad moderna, para lo cual señala la existencia de tres enfoques, que pese a formular definiciones distintas no permiten el estudio en su totalidad. El primer enfoque llamado *unidimensional*, define al poder como la capacidad de influencia de un sujeto en el comportamiento de otro, en donde el conflicto se hace presente debido a los intereses y preferencias de ambos sujetos. En las universidades públicas los actores tomadores de las decisiones y que forman parte

de los órganos colegiados tienden a ejercer el poder sobre otros actores incidiendo en los cambios de comportamiento a través de la estrategia con la finalidad de la obtención de un logro.

Por otro lado, el segundo enfoque llamado *bidimensional*, menciona que el poder tiene dos caras: como una forma de control por una parte, y por la otra, como la consecución de la obediencia mediante la amenaza, es decir existe la coerción, la influencia, la autoridad, la manipulación y la fuerza. La adopción de este análisis implica para los individuos elegir si optan o no por una decisión en función a sus intereses particulares que al interior de las universidades públicas se ve reflejado en la autoridad que tienen los directivos la cual emana de la jerarquía al interior de la estructura y las funciones según su puesto que influye directamente en otros actores. Y el tercer enfoque llamado *tridimensional*, el cual hace una crítica a los dos enfoques anteriores considerándolos como individualistas, dejando fuera factores externos como los problemas potenciales derivados del entorno organizacional estando latente el conflicto.

Desde una perspectiva más crítica, el poder puede ser dimensionado como un proceso que intrínsecamente incorpora intereses y preferencias que no son exclusivos de la organización sino de los individuos que buscan fines particulares y ponen en práctica la coerción y persuasión sobre los otros tanto al interior como fuera de la organización. Sin embargo desde la visión de Clegg y Hardy (1996), se puede encontrar un segundo momento de aproximación sobre la comprensión del poder, para lo cual abordan y confrontan distintos enfoques iniciando con la perspectiva funcionalista y la de crítica del poder.

Dichos enfoques consideran que el poder se estructura desde el diseño de la organización, es decir, las estructuras de poder y dominación se encuentran reguladas por

las estructuras económicas que van en función del apoderamiento de los medios de producción y las habilidades para influir en estos medios a través del uso del control la obtención de un determinado fin. En la Tabla 2.2 se muestran las características relevantes de las perspectivas y dimensiones de poder con la finalidad de contextualizar este fenómeno conociendo sus características principales.

Tabla 2.2

Perspectivas y dimensiones del poder

Perspectiva/dimensión	Comprensión del poder	Expresión del poder	Autor
Funcionalista	El poder está vinculado con la autoridad, el consenso y la consecución de fines.	A través del Control y legitimidad en busca de logro de las metas colectivas. La resistencia al poder es legítima.	Parsons (1991)
Funcionalista y de la crítica del poder	Las estructuras del poder y de dominación reguladas por estructuras económicas.	Apoderamiento de los medios de producción y la influencia a través del control.	Clegg y Hardy (1996)
Unidimensional	Influencia de un sujeto en el comportamiento de otro.	Valores morales y políticos de la sociedad moderna.	Lukes (1985)
Bidimensional	Por un lado existe control o por el otro la obediencia	Coerción, influencia, autoridad e intereses particulares.	
Tridimensional	Crítica a los dos anteriores, los considera individualistas	Latente el conflicto por la presencia de factores externos Lo que hace significativo una relación de poder es el conflicto de intereses.	
Desarrollo del Estado moderno y la gestión política de la sociedad	Poder político y técnicas de individualización y los procedimientos de totalización	Los individuos se comunican, negocian, emplean tácticas para la obtención de un fin común.	Foucault (1988)

Fuente: Elaboración propia.

La forma en que en las universidades públicas eligen a los representantes teóricamente es democrática, en donde, los profesores, alumnos y administrativos seleccionan a quienes los van a dirigir ante las autoridades de la misma universidad y las externas, cuidando los intereses de toda la colectividad. Cabe preguntarse -¿realmente son ellos los que eligen a sus representantes?, ¿los representantes cuidan los intereses de sus subordinados?, ¿qué persiguen los representantes dentro del sistema universitario? Son algunas de los cuestionamientos que motivan a llevar un estudio minucioso acerca de cómo estos representantes, a través de las relaciones de poder, toman decisiones que afectan, en este caso, a la vida institucional de una universidad pública.

Las distintas perspectivas han desarrollado diferentes debates en torno a la comprensión de este fenómeno y los autores han generado desde una visión crítica del poder, nuevos estudios que se oponen a la perspectiva funcionalista de ver solo a las organizaciones más allá del conflicto y la ilegitimidad considerando que el poder es utilizado para dar significado y crear legitimidad, es decir, para los funcionalistas la resistencia al poder de los individuos es ilegítima, mientras que para los críticos es buena en la medida que es una oportunidad para la agencia creativa del hombre.

Con relación a los puntos de encuentros y las diferencias entre las perspectivas, se torna necesario entender la dimensión del poder como un elemento que subyace a la estructura de la organización, es decir, se configura como una relación social que se da al interior de organizaciones complejas en donde interactúan seres humanos y que dependiendo de sus posiciones políticas, preferencias en los diversos escenarios, constituyen grupos de fuerza que marcan asimetrías con la finalidad de la obtención de una meta. Una relación social observada al interior de la universidad se manifiesta a través

de la formación de órganos colegiados que interactúan en grupos, los cuales representan a la comunidad universitaria en tres categorías: estudiantes, maestros y directivos.

Es este sentido Bourdieu (1993), manifiesta que al interior de la organización existen campos de fuerza los cuales representan características específicas o un estatus de las posiciones políticas y posesiones que los actores ocupen, vistos estos escenarios no como espacios físicos, sino como un espacio en el que los individuos, pese a estar en posiciones asimétricas, comparten las mismas posiciones y posesiones en un mismo espacio y tiempo. En muchas de las universidades su organización es a través de órganos colegiados en el cual los integrantes en función de sus decisiones cuentan con un mismo valor en su voto lo que vale por igual con respecto a los otros integrantes y dependerá del tema y los intereses individuales o del grupo para sumar los votos y conseguir sus objetivos.

Por otro lado Michels (1996) abre un nuevo camino para seguir con el análisis del poder en las organizaciones, ya que en relación a la asimetría manifestada al momento de la acción organizada, concluye que la propia existencia de lo organizado, aún con estructuras democráticas, produce el efecto de asimetría y en consecuencia, la posesión desigual de medios y posibilidades para la decisión más allá de la posesión del capital o los medios de producción. Se puede afirmar que en función al tiempo y contexto existe mucha controversia y puntos de encuentro en relación al estudio del poder, por lo que se quedan abiertas las puertas para que nuevas perspectivas con nuevos enfoques de análisis traten de dar explicación y aportar nuevas reflexiones acerca de este fenómeno y así contribuir a la comprensión del poder de una manera más holística permitiendo así nuevos avances en los estudios organizacionales.

Bourdieu (1993) manifiesta que el estudio del poder es parte de un campo social, es decir, los intereses de los actores (políticos, administradores, y gestores), sus recursos y sus prácticas producen este campo social en las organizaciones con la finalidad de cubrir sus expectativas personales. Por lo que en esta investigación, el llamado campo social que manifiesta Bourdieu (1993), se observa al interior del Consejo Divisional, en los actores integrantes del mismo los cuales tienen intereses propios que buscarán satisfacer a través del ejercicio del poder.

Un estudio realizado por Wei y Luo (2012) en el cual analizan el impacto del poder diferencial y el proceso de motivación sobre el comportamiento de las negociaciones realizado a 160 estudiantes universitarios, llegaron a varias conclusiones que permiten profundizar en más investigaciones alrededor del fenómeno del poder en las organizaciones. El estudio consistió en un experimento en el cual asignaron a dos alumnos una carpeta con una serie de instrucciones en las cuales les otorgaban el rol de empresarios con distintos intereses sobre la toma de decisiones en los negocios. La tarea de los alumnos era negociar acuerdos a través de diferentes pesos de poder que cada uno tenía y se observaron varios comportamientos derivados de las desigualdades del poder y los procesos motivacionales alrededor de los que cada uno tenía en ese momento.

Una de las primeras conclusiones es que los procesos motivacionales influyen en las negociaciones de los actores presentes en los temas que se les asignaban y esto podía cambiar el comportamiento de los involucrados, sin embargo no resultó significativa la correlación entre la variable motivacional y el ejercicio del poder. Otra conclusión fue que aquellos individuos que contaban con un poder diferencial estando los dos con un poder bajo, llegaban a realizar negociaciones en las cuales los acuerdos entre ambos buscaban una ganancia conjunta, y la solución del problema a tratar. Sin embargo, una de las

limitantes no consideradas y que afectó en los resultados, fue el no considerar el factor estratégico en el estudio por lo tanto es recomendable ahondar esta variable en los del poder.

Por otro lado, se tiene el análisis de Fuller (2011) el cual se centra en la teoría de la mediación que se caracteriza por crear un espacio seguro para las negociaciones, es decir, las sesiones serían abiertas ante el público interesado en la toma de decisiones y ante medios de comunicación. Los mediadores suelen incorporar los intereses de todas las partes buscando los comunes y las diferencias, de tal manera que se puedan adaptar a las preferencias de todos. Otro factor que la mediación utiliza son las diferencias en cultura y el lenguaje que pueden tener los actores al interior de la comisión ya que esta parte influye directamente en las decisiones como es el caso de las partes minoritarias.

De esta manera, el trabajo de Fuller (2011), se centra en la reducción de las diferencias, el uso de varias perspectivas de análisis y las prácticas que usa el grupo para procesar y almacenar el conocimiento. Así mismo la mediación se produce dentro de un conjunto de relaciones de poder que definen las preferencias adaptativas, la negociación, los procesos específicos y el poder. Dicho de otra forma, la teoría de la mediación requiere equilibrar el poder de los actores más fuertes a través de las negociaciones buscando los mejores resultados posibles que beneficien a los intereses del grupo.

Como se puede observar, la investigación de Fuller (2011) se acerca mucho al estudio que se realizó al interior del Consejo Divisional de la Universidad de Guanajuato pero desde una perspectiva de análisis de estrategias, juegos y negociaciones lo cual en investigaciones futuras se podría abordar la teoría de la

mediación para llevar a cabo de mejor manera la toma de decisiones en el Consejo Divisional en aras de beneficiar a los intereses de todas las partes.

Investigadores como Clegg y Courpasson (2006), han puesto en relieve que las relaciones de poder surgen de proyectos interinstitucionales como agentes negociadores de intereses, identidades e interpretaciones; lo cual genera interacciones compartidas entre grupos de individuos. De tal forma que dicha investigación buscaba hacer un análisis profundo sobre el conocimiento y la dinámica del poder a través del trabajo de consultorías las cuales suelen generar negociaciones extensas entre sus participantes.

El trabajo se realizó entre la consultora Eserva y uno de sus clientes Pubco, durante nueve meses se desarrollaría la estrategia de implementación de una página web. Esto con la finalidad de ser más competitivos en el mercado, al momento de ir trabajando en el diseño de la nueva plataforma de la página web comenzaron a salir temas como cultura organizacional y estrategias. Posteriormente comenzaron a trabajar con los directivos de la empresa en varios niveles y a través de la observación participativa se daban cuenta de las fortalezas y debilidades de las acciones de cada miembro de la organización. Esto ocasionó conflictos entre el personal de la empresa estando presente un conflicto de género. Aunado a lo anterior se realizó un análisis de género en el cual se examinó cómo se renegociaban las relaciones de poder en el proyecto a través de las prácticas discursivas que generaban ciertas expectativas siempre procurando que el proyecto saliera adelante.

De esta manera se llegó a la conclusión de que los recursos discursivos de otros contextos interinstitucionales ayudan a las organizaciones a mantener un determinado proyecto articulado haciendo uso de algunos cambios de posiciones de los agentes de poder en pro de que impacten de manera positiva en la culminación del proyecto, aunque estos movimientos fueran temporales, sin embargo, queda claro que el papel de la

estrategia discursiva en el cambio de las relaciones de poder tienen implicaciones en el desarrollo económico de las organizaciones.

Ahora bien, al interior de la organización va existir una zona de incertidumbre la cual puede ser controlada por el sujeto o grupos de poder, es decir, si los profesores al interior de una universidad fortalecen sus redes sociales tendrán más oportunidad de controlar la zona que a ellos les convenga para lograr sus fines. En la universidad existen normas, las cuales regulan el actuar de los actores al interior de la misma, pero siempre en la organización el individuo encontrará la forma de crear esos espacios llamados zonas de incertidumbre con el uso de las fuentes de poder que la misma organización provee; esta fuente de poder la aprovechan los sujetos como un margen de libertad y les da la posibilidad de manipular a sus subordinados en sus preferencias de acuerdo a los intereses y necesidades personales.

2.2. Negociaciones

La negociación puede ser analizada desde el punto de vista individual o colectivo y la variedad de definiciones que hoy existen no han permitido la comprensión integral de este concepto. Para este trabajo se consideraron las siguientes conceptualizaciones que se muestran en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3

Conceptualización de la negociación

Conceptualización de negociación	Análisis	Autor
Es la utilización de la información y el poder para afectar el comportamiento dentro de un remolino de tensiones.	Solucionar conflicto con la intención de llegar a acuerdos. Es decir en algunas actividades como cargas académicas de profesores, reformas a los rediseños curriculares que no fueron aceptados por algunos integrantes de la comunidad universitaria, entre otros.	Cohen (1981)

Es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.	Existencia de intereses en común como lo es el caso de las funciones descritas en la Ley Universitaria que señalan claramente las actividades del Consejo Divisional. Sin embargo siempre está presente la discusión sobre asuntos con intereses opuestos.	Fisher y Ury (1981)
Es una actividad en la que las partes representan intereses discrepantes, se comunican e interactúan influenciándose de forma recíproca, para lo cual utilizan el poder y disposición del adversario de aceptar o rechazar determinada situación.	Uso del poder unipersonal de las autoridades que pertenecen al Consejo Divisional y el de subordinación que puede existir de algún actor que dependa de otro con mayor jerarquía.	Ermida (1989)
Proceso en que dos actores intercambian sus posiciones políticas en temas distintos.	La obtención de algún tipo de beneficio.	Stokman y Oosten (1994)

Fuente: Elaboración propia.

Ermida (1989) se señala que el proceso de negociación existen intereses organizacionales e individuales de tal forma que es natural la existencia de choques entre ellos ya que persiguen fines diferentes. Una manera de regular estas diferencias es a través del conflicto abierto que consiste en eliminar al otro interés o minimizarlo y la otra forma es a través de la negociación que implica el reconocimiento de la existencia del otro interés del cual se partirá para entablar acuerdos, negociaciones y coaliciones buscando evitar el conflicto a través de estrategias y así buscar los beneficios de la organización como de los integrantes que pertenecen al órgano colegiado de una universidad pública.

Para efectos de este trabajo solo se retomaron las conceptualizaciones de autores como Cohen (1981) quien manifiesta que la negociación es el proceso donde un actor utiliza la información y el poder para influenciar el comportamiento de otro sujeto donde el conflicto está presente en espacios en los que las discusiones y preferencias, sobre determinado tema al interior del Consejo Divisional o fuera del mismo, son fuertes.

Ermida (1989) señala que la negociación es una actividad del sujeto en donde existen intereses de los actores integrantes del Consejo Divisional los cuales se interrelacionan,

establecen medios de comunicación para influenciarse recíprocamente utilizando el poder y la disposición del otro sujeto de colaborar o no dependiendo del contexto o tema a tratar en su momento. Ahora bien, al interior del órgano colegiado cada integrante es un tipo de negociador según sus cualidades y alcances que tenga, es decir, algunos de los actores políticos de este Consejo Divisional pueden contar con mayor poder en la institución ya que pueden ocupar un puesto directivo que jerárquicamente puede dar legitimación y credibilidad o contar con mayor experiencia.

Sin embargo, esta situación es relativa en el momento que toman la decisión ya que el valor de cada uno sería de un voto y aunque los alumnos o profesores integrantes en dicho Consejo Divisional carezcan de poder al interior de la institución pueden establecer alianzas estratégicas y hacer cambiar de posición política y preferencias a otros actores para hacer ganar su postura. Pero se tiene que tener en consideración la capacidad y legitimidad del poder que tienen los integrantes del objeto de estudio, en el momento en que pueden utilizar este factor a su favor para incidir en las preferencias de los demás.

Por otra parte en el modelo de intercambio propuesto por Stokman y Oosten (1994) hacen mención que el proceso de negociación implica como primer paso el determinar las preferencias de los actores al interior del Consejo Divisional, ya que evaluarán sus posibilidades de intercambio, en un segundo momento obtienen información sobre las posiciones políticas, la intensidad de las preferencias y las capacidades con que cuentan el resto de los actores. Posteriormente, algunos actores sugieren a otros realizar intercambios de posiciones. En un cuarto paso, los actores al interior del Consejo Divisional realizan mayores intercambios que les aportan mayores beneficios. Por último, se determina el resultado final del proceso de negociación emitiendo su voto por determinada postura.

Además, retomando lo que menciona Majone (1975) una de las cualidades que tienen los actores políticos en los procesos de toma de decisiones es el usar diferentes estrategias como la persuasión y la negociación para convencer a otros sujetos de adherirse a sus posturas y preferencias de tal forma que aunque exista presencia de poder en algunos individuos, el uso de la estrategia en estas negociaciones permitió equilibrar las fuerzas de las relaciones de poder al interior del órgano colegiado. Habrá presencia de negociación en el momento que los integrantes del órgano colegiado se valen del poder, del uso de estrategias para la formación de coaliciones ganadoras y en la medida que exista entre los negociadores mayor cooperación mayor serán los grados de negociación en determinados escenarios.

2.3. La Estrategia

El funcionamiento de la organización según Crozier y Friedberg (1990), puede ser visto como el resultado de un estado de equilibrio de las estrategias y relaciones de poder de los miembros de la organización, es decir, los integrantes del Consejo Divisional utilizan al realizar intercambio de posiciones medios como el poder y a estrategia para convencer a otros actores sobre determinadas posturas.

Los estrategas con la capacidad de prever consecuencias que les afecten, utilizarán el poder de negociación que les provee la jerarquía mientras todavía lo tienen, antes de comprometerse en una dirección concreta (Foucault, 1988). Los actores dentro de las universidades cuentan con metas y objetivos propios, los cuales influyen directamente en la forma que se dirige a una organización; estos factores suelen intervenir en la toma de decisiones; en esta investigación partiremos de que los actores inmersos en el sistema, forman grupos, fortalecen lazos, negocian, es decir, se interrelacionan compartiendo

sentimientos formas de pensar, ideologías y lo más importante toman decisiones anteponiendo sus estrategias para tener la seguridad de que cualquier cambio organizacional los beneficiará antes que perjudicarlos.

Aunado a lo anterior los individuos se valen del uso del poder para influir en las preferencias de otros actores a través del uso de una estrategia tal y como lo señalaron Crozier y Friedberg (1990). Por otra parte, manifiestan que no se puede comprender la estrategia de un actor al interior de la organización si no se sitúa en el conjunto de los juegos, en los que participa simultáneamente, así como, el dominio de las relaciones con segmentos del medio como una fuente de poder dentro de una organización, es decir, se centra en el análisis de que el actor al interior de la organización también tiene relación con el medio que lo rodea dependiendo de él y haciendo uso para ejercer su poder contemplando los factores externos a la misma.

Como se puede observar el uso de la estrategia en las organizaciones permite a la dirección la obtención de satisfactores tanto de interés personal como organizacional, y a través del mismo permite entender cómo se dan las relaciones y el ejercicio del poder, y en qué grado las estrategias apoyan a la toma de decisiones de un órgano colegiado de una universidad pública. Para la presente investigación se consideraron varias estrategias las cuales fueron utilizadas en diferente intensidad por los actores al interior del Consejo Divisional en los mecanismos de negociación. La jugada estratégica fue una de las estrategias que permitió que los actores en el proceso decisorio tuviesen influencia con otros sujetos mediante la alteración de sus expectativas, es decir, al crear incertidumbre en los individuos la amenaza de riesgo se reduce, si los otros actores percibían que un cambio organizacional realizado en

la universidad contaba con un riesgo alto de éxito, y si este fallaba, los actores justificarían el fracaso y no habría tanta represión por las consecuencias.

Todo individuo tiene sus propios objetivos y estrategias, es decir, cada actor político tiene la capacidad de reunirlos no sin antes analizar el escenario en el que se encuentra para ponerlas en práctica. Otra estrategia llamada la jugada incondicional proporciona una ventaja estratégica al jugador capaz de tomar la iniciativa y jugar primero. Incluso aunque no se juegue primero, se puede conseguir una ventaja estratégica parecida comprometiéndose a una regla de respuesta.

Una regla de respuesta determina la respuesta a la jugada de los otros actores, aunque el actor no tenga la iniciativa, el compromiso con la regla de respuesta tiene que ser pública antes que los otros jugadores realicen su jugada; es decir, el actor cuenta con un poder superior a los demás integrantes del órgano colegiado y puede tomar decisiones fuera del mismo ya que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo y previo a ello puede poner en práctica la regla de respuesta la cual le ayudaría a contar con una estrategia vencedora si los otros actores hacen caso de la misma.

Nalebuff y Dixit (1991) señalan que existen dos tipos de respuesta que un actor puede aplicar como estrategia, una es la amenaza con la cual el actor político que tiene más peso al interior del Consejo Divisional puede amenazar a los jugadores que no quieran cooperar con él en sus preferencias, y la otra, es la promesa en la que el actor oferta recompensar de alguna forma que los jugadores que establezcan alianza con él pueden ser recompensados en un futuro. Una de las estrategias importantes de los actores en la toma de decisiones es el de hacer más tiempo, el cual pone en manifiesto que si no se hubiesen dado estos cambios al interior de la universidad, la organización se hubiera quedado atrapada en una determinada dirección, tomando en cuenta el análisis de que tan necesario

es cambiar visualizando el futuro y los avances tecnológicos del momento, situación que parece no se realizó previo a los cambios en la reestructuración de la universidad.

Otra estrategia importante, que señalan Nalebuff y Dixit (1991) es la conocida como vuelco en la cual los actores examinan las fuerzas que los alejan o los acercan a un equilibrio, considerando la dinámica social de la situación, es decir, si observan demasiada incertidumbre dentro del Consejo Divisional tratarán de equilibrar la situación a través de la normatividad impuesta por los órganos colegiados de la universidad; lo que conlleva a los principales actores tomadores de las decisiones a protegerse en esta caparazón que podría no aguantar demasiado si no existe un rumbo que satisfaga a las personas que forman la colectividad al interior de la organización.

El control de la información y la formación de una elite en la toma de decisiones implica un ejercicio del poder donde el conflicto no se observa porque está mediado con un discurso ideológico que toma la forma de ritos, rituales, historias y mitos organizacionales sobre el deber ser en una organización (Gordon, 2009). La inactividad de los miembros al interior de una organización no significaría la aceptación necesariamente de las decisiones tomadas, sino la falta de elementos de información para considerar las opciones viables.

Para Clegg citado en Gordon (2009) los miembros potencialmente peligrosos son silenciados al no permitir la discusión de temas álgidos donde las diferencias pueden aflorar. Tal conformación de estos grupos al interior de las universidades públicas, lo representan aquellos actores administrativos y académicos que se encuentran inmersos en las actividades sustantivas, y que son aislados en la participación del Consejo Divisional Universitario, porque los que ejercen el poder saben y conocen del peligro de estas

personas y les conviene que se encuentren desinformados para velar por sus propios intereses.

Un actor tiene una estrategia dominante cuando puede escoger una acción que le dar beneficios mejores que todas las demás acciones posibles, independientemente de lo que hagan los demás actores, es decir si en el Consejo Divisional los tres alumnos pertenecen a un solo departamento o bien a un programa del mismo departamento, la estrategia será dominante, ya que con los otros dos votos del profesor representante y del director de departamento tendrían ganada la jugada sin importar que hagan los demás actores.

La estrategia de mirar hacia adelante y razonar hacia atrás hace referencia a que se deben tomar las decisiones, aprovechando las oportunidades que se presentan, para de esta manera, obtener el mejor beneficio y posteriormente analizar las consecuencias de la decisión tomada; esta estrategia es equivalente en el momento en que se decide llevar a cabo la aprobación de un rediseño curricular que propone el director de división perteneciente a un departamento, considerando los beneficios personales que pueden surgir después de la implementación del plan. En la Figura 2.1 se esquematiza cómo opera el pensamiento estratégico.

Figura 2.1. Comportamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Como se manifiesta en la teoría de juegos el individuo hace uso de ciertas estrategias que le permitirán incrementar el poder, además de las ya vistas, los actores al interior del Consejo Divisional pueden hacer uso de ciertas tácticas como complemento a sus estrategias. Una de las primeras es el de entrar en las áreas de alta incertidumbre, es decir, enfrentar las incertidumbres cruciales, los actores pertenecientes a un departamento pueden identificar dichas incertidumbres y tomar medidas para eliminarlas. Como en el caso, cuando un director de un departamento tiene la problemática de la inconformidad de los profesores respecto a la carga académica asignada, éste aplica su estrategia de involucrarse directa o indirectamente con dicho departamento para conocer y controlar de cierta manera la forma en que se asignan las cargas académicas ya que para su departamento el director lo consideraba como un foco rojo en el cual él no tenía controlada la situación.

Otra estrategia utilizada por los actores al interior del Consejo Divisional es la de crear dependencia, ya que es considerada como otra fuente de poder. Cuando la institución depende de un departamento para que éste proporcione información, materiales o conocimientos, tendrá poder sobre los demás. Una estrategia relacionada e igualmente efectiva es reducir la dependencia respecto de otros departamentos adquiriendo la información o las habilidades necesarias, es decir, cuando un departamento al interior de la división cuenta con más poder por el número de profesores que están adscritos al mismo así como también con el recurso económico mayor que otro, el poder es más amplio y el director tiene el conocimiento de ellos y hace uso de su mejor juego para emitir la información que se requiera siempre y cuando le convenga a sus intereses.

Por otro lado la teoría de la contingencia estratégica, manifestada por Crozier y Friedberg (1990) indica que algunos elementos del entorno externo e interno de la

organización son de especial importancia para el éxito organizacional. Un análisis de la organización y su entorno cambiante revelará contingencias estratégicas, conforme sean nuevas o no quedan satisfechas, hay razón para que un departamento ingrese a esas áreas cruciales y aumente su importancia y poder.

Como varios directores de los departamentos hacen uso de este tipo de estrategias al relacionarse con las dependencias externas, en el momento en que quieren organizar algún evento, el director sujeto de poder aprovecha para negociar con los directivos de dichas organizaciones de tal manera que en un futuro le puedan agradecer el favor, sin olvidar que dicha relación también le abre las puertas para conseguir algo deseado por el individuo.

Por otra parte, los actores al interior de la universidad se valen del uso de la formación de coaliciones, que no es más que tomarse el tiempo necesario para hablar con otros actores y persuadirlos para que acepten el punto de vista de un sujeto o grupo. Las decisiones más importantes se toman fuera de las reuniones formales, como lo hace un director al querer aprobar un plan de estudios o bien al querer formar comités que les permitan trabajar sin que existan tropiezos que no coadyuven a lograr las metas deseadas. Los actores discuten los asuntos y llegan a un acuerdo con los otros individuos negociando con ellos aspectos comunes que les permitan tanto a unos como a otros cubrir sus expectativas.

Otra estrategia importante de la cual hacen uso los actores, es el controlar las premisas de las decisiones, es decir, que los actores establecen los límites de una decisión. Una técnica es elegir o limitar la información que se proporciona a otros actores (Nalebuff y Dixit, 1991). Un método común es mostrar la mejor cara del departamento, como la presentación selectiva de criterios favorables, presumir que un programa académico está

acreditado por alguna institución, o bien mostrar a los otros departamentos que uno cuenta con mayor número de matrícula respecto a otro.

Se puede observar más claro, cuando el actor quiere influir en los demás limita el proceso de decisión, es decir, si un asunto es de suma importancia para él, aprovechará para colocar el asunto a tratar al final de la sesión ya que todos están con la idea de retirarse por lo tarde que es, poniendo menos atención que los asuntos tratados al inicio de la sesión. Ahora bien, el director puede hacer uso de consultores externos para que realicen un estudio sobre necesidades para un cambio organizacional y de esta manera en el momento en que la institución ajena emite un dictamen de recomendaciones, el director a cargo usa dicha información para justificar la decisión tomada, de tal forma que usa como protección que él no tomo la decisión por interés propio si no fue la institución externa la que lo solicitó. Este tipo de decisiones se visualiza de una manera más clara en los procesos de acreditación en donde la exigencia es demasiada y se valen de ello para conseguir más recursos económicos y mayor personal de apoyo.

El uso de la discrecionalidad por parte de algunos actores es importante en las relaciones de poder, es decir, aunque tenga consciencia del poder que tienen sobre los demás saben y se comportan con un perfil bajo ante los otros integrantes pero al interior están listos para aplicar la estrategia necesaria para conseguir su fin.

La estrategia de reciprocidad según Nalebuff y Dixit (1991) hace referencia al sentido de obligación que las personas sienten que tienen que regresar en gentileza por lo que se ha recibido, es decir, si un director que cuenta con los recursos para apoyar a un grupo de profesores y éste a su vez pone a consideración del órgano colegiado dicha petición y la respuesta favorece al grupo de profesores, el director utilizará esta respuesta para hacer creer que por su perseverancia y astucia había logrado cubrir sus expectativas y el grupo

de catedráticos aceptará el mensaje y estarán en deuda con su representante de tal manera que cuando necesite de apoyo contará con el voto de los mismos en un futuro cuando requiera de su apoyo para cubrir determinada meta.

Otra estrategia que se puede utilizar es la de validez social que consiste en examinar las acciones que realizan las otras personas para valorizar las alternativas con las que cuentan y en segundo término hacer creer que la mayoría de los que trabajan para un determinado departamento ya han realizado ciertas acciones por lo cual solo faltan ellos para que se cumpla lo requerido. Al interior del Consejo Divisional podemos aplicar esta estrategia de tal manera que la validez social del actor que cuenta con esa experiencia y tiene la capacidad de convencer a los demás puede hacer que los otros individuos realicen o voten por la alternativa que el propone logrando así los objetivos personales deseados.

Un estudio realizado por Knights y Morgan (1991) refleja una crítica sobre la estrategia corporativa y hace mención de la importancia que tiene la estrategia en el discurso y como esta herramienta es un mecanismo de poder y es utilizado por los administradores en el momento de realizar las gestiones administrativas permitiendo de esta manera los cambios organizacionales y cómo este proceso transforma al sujeto dándole una sensación de bienestar. Además, analizaron el uso del discurso desde la conceptualización de la genealogía la cual busca demostrar cómo los discursos son constituidos por procesos específicos que condicionan la forma de relacionarse y de ejercer el poder creando nuevas formas de ver y actuar en los individuos.

Knights y Morgan (1991) definen la estrategia como una herramienta utilizada tanto al interior como al exterior de las organizaciones, con la finalidad de asegurar el ejercicio del poder y generar una identidad en los actores tomadores de las decisiones, permitiendo de esta manera propiciar el éxito o fracaso de las empresas. Finalmente llegaron a la

conclusión de que el discurso y la práctica que rodea a la estrategia tienen que ser vistos como constructos sociales que tienen efecto en la creación de subjetividades gerenciales y laborales con la finalidad de mejorar la capacidad productiva y las relaciones profesionales mediante el ejercicio del poder. De este modo manifiestan que el discurso y la estrategia corporativa deben ser herramientas de aplicación práctica y no meramente para estudios teóricos.

Otro estudio de caso en el cual las relaciones de poder y el uso de la estrategia se encuentran interrelacionados entre sí, es el realizado por Davenport y Leitch (2005) en una organización pública dedicada al financiamiento de proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en la cual la ambigüedad de la estrategia y el uso de los circuitos de poder fueron utilizados para delegar autoridad entre sus socios, propiciando una variedad de respuestas creativas en un momento de reestructuración importante del sistema. En el estudio hacen referencia sobre el uso del discurso como estrategia para alterar las relaciones de poder y control en las organizaciones provocando que los individuos se comprometan con la organización en el proceso de un cambio estratégico.

Cabe señalar que este tipo de instituciones opera en un entorno público político en el cual los grupos de interés están presentes en busca de financiamientos regulados por el sector público y que a través de los circuitos de poder y de la ambigüedad estratégica permiten estimular el compromiso creativo de los socios interesados.

La ambigüedad estratégica permite promover la diversidad unificada, es decir, es capaz de fomentar acuerdos relacionados con las metas y planes. Por otro lado también permite dar poder a ciertos grupos al interior de las organizaciones y produce significados distintos a diferentes momentos cuando se trabaja bajo presión y

finalmente ayuda a la administración de los cambios organizacionales. El estudio de caso consistió en realizar entrevistas a dieciséis representantes de la organización y a otra muestra de trabajadores que estuvieron inmersos durante los cambios de reestructuración, así mismo, analizaron las publicaciones e informes para obtener datos sobre los procesos y la estrategia utilizada por la administración.

La conclusión a la que llegaron es que el uso de la ambigüedad estratégica permitió crear nuevos significados y a su vez, a través de la creación de circuitos de facilitación de poder, ayudaron a generar una política para delegación de la autoridad de tal manera que la ambigüedad estratégica se convirtió para la gerencia como una estrategia discrecional que apoyaba a nivelar las relaciones de poder, fomentar la productividad, formar coaliciones, en caso de resistencia, generar un esquema de negociación con proveedores, entre otros.

Otro estudio realizado por Moore (2006) en una corporación multinacional Alemana, en la cual trabajaban administradores expatriados, estuvieron presentes las relaciones entre grupos de una sucursal y la corporación matriz en la cual a través de la implementación de estrategias, poder y negociaciones, los directivos de la corporación matriz buscaban implementar el control social sobre un grupo de individuos pertenecientes a una sucursal, sin embargo, este grupo de empleados también contaban con una postura estratégica y a la vez individual, lo que originaba conflictos de intereses.

Este trabajo se basa en la metodología etnográfica en la cual se utilizan las herramientas cualitativas para la colecta de información como la observación participativa durante seis meses en las diferentes oficinas, además de complementar con 36 entrevistas individuales de aproximadamente una hora de duración; estando presente entre los

investigadores la experiencia de la estrategia y del poder para implementar controles de la matriz a las sucursales de la organización multinacional.

Es importante mencionar que la perspectiva teórica utilizada en el estudio de Moore (2006) es la de Goffman relativa a la auto presentación estratégica de los individuos tanto de la oficina matriz como de la sucursal; la cual era factor mediador entre los diferentes grupos que utilizaban tácticas para defender sus intereses al interior de la organización. En el transcurso de las entrevistas y las observaciones realizadas, la cultura, los símbolos de una organización multinacional y los administradores expatriados, eran percibidos de manera distinta con el personal de la matriz, debido a la diferencia entre intereses e ideologías, existiendo la necesidad de establecer negociaciones y compromisos entre las dos partes, a través del uso de estrategias particulares comenzaron poco a poco la estructuración de la organización, sin que la posición dominante entre un grupo y otro estuviera presente a través de la auto presentación; sin embargo las negociaciones si permitieron establecer actividades de dominancia, resistencia y compromiso mutuo entre diferentes grupos.

La teoría de auto presentación de Goffman (1956) hace referencia a estudios de interaccionismo social a nivel micro en el que la relación cara a cara es importante para analizar comportamientos entre individuos. El interés de hacer referencia a esta teoría es sólo mostrar el uso de estrategias o tácticas que aplican las personas en el momento en que interactúan defendiendo intereses grupales y personales.

En un estudio que realiza D'Iribarne (2003) describe a través de dos modelos cómo la combinación de juegos estratégicos y la moral permiten coadyuvar al funcionamiento de las organizaciones. El primer modelo se centra en el uso de diferentes estrategias utilizadas por los dirigentes con el afán de maximizar sus

intereses y el segundo modelo se centra en los valores compartidos de una cultura en común. Este estudio comparativo entre estos dos enfoques se realizó en dos empresas, una marroquí y la otra estadounidense, en la primera el sentido de comunidad estuvo presente entre sus integrantes y por el contrario esto no se pudo observar en la segunda. De tal manera que el uso de una combinación de estrategias permitió a empresas con cultura organizacional diferentes que en ambas se percibiera el bien común cuando se hablaba de la comunidad moral.

El primer enfoque se centró en la autonomía de los individuos los cuales se orientan a la maximización de los intereses individuales apoyándose de la estructura organizacional y las relaciones contractuales, en cambio el segundo afirma que existe un todo que gobierna a los individuos descartando sus percepciones del mundo, sus valores y sus acciones. Al momento de realizar el estudio en ambas organizaciones las conclusiones a las cuales se llega D'Iribarne (2003) permitieron afirmar que estudiar a la empresa como un lugar en el cual se implementan combinaciones estratégicas por sus dirigentes no garantiza conocer el funcionamiento real de las mismas.

Por otra parte Greckhamer (2010) realiza un análisis crítico sobre el alcance del discurso en la administración estratégica en la vida económica de las organizaciones. Sin duda hoy en día el uso del discurso en la administración estratégica es muy utilizado en el mundo empresarial ya que a través del lenguaje y los símbolos, este fenómeno se convierte en un factor importante en los procesos sociales y en la estructuración de cotos de poder al interior de las organizaciones. El uso del discurso en la administración estratégica ha sido utilizado ante la sociedad para difundir los desarrollos económicos de los países a través de los textos producidos, los cuales pueden construir realidades que no siempre coinciden con las realidades sociales.

El método que utiliza Greckhamer (2010) es la colecta de datos de teorías relacionadas con este fenómeno haciendo una crítica constructivista sobre los alcances del discurso en la administración estratégica, concluyendo que el discurso se vale de los símbolos, lenguaje y la construcción de realidades con la finalidad de comunicar hallazgos económicos socialmente, que no siempre manifiestan realidades económicas, pero si pueden ser dirigidos para generar posiciones ideológicas. Hoy en día es muy usual el uso del discurso en instituciones públicas en donde es utilizado para justificar determinados gastos en busca de un mejor desarrollo económico, pero también puede ser usado dentro de la administración estratégica en aras de lograr metas comunes en las organizaciones.

2.4. Toma de decisiones

El estudio de la toma de decisiones al interior del órgano colegiado de una universidad pública es de suma importancia debido al impacto que tienen estas en la efectividad de la administración en las áreas sustantivas como lo son la docencia, investigación y extensión. Los actores toman decisiones desde diferentes perspectivas que los pueden aproximar o alejar de las metas institucionales de una universidad de educación superior por lo que en el siguiente apartado se describirán las dos principales perspectivas base de este estudio con la finalidad de comprender de qué forma se da el proceso decisorio al interior del Consejo Divisional objeto de estudio.

2.4.1. Perspectiva convencional y teoría racional de Simon

En la primera perspectiva Simon (1987) subraya que las organizaciones deben interpretarse dinámicamente desde la perspectiva de la evolución natural y no mecanicista, ya que en ellas existe una evolución constante de las decisiones entre los involucrados que buscan resolver situaciones múltiples, que van cambiando constantemente a través del

tiempo. Por lo que en este trabajo se parte de la perspectiva de estudio considerando a la institución educativa como un lugar donde existen seres humanos que interactúan compartiendo sentimientos y metas.

Simon (1987), en su modelo convencional desataca que las decisiones están sustentadas en criterios de poder y autoridad delegada no considerando los incentivos y el sustrato emocional en el proceso de toma de las decisiones. En la Tabla 2.4 se describe la comparativa entre la teoría convencional y la teoría de racionalidad limitada destacando sus diferencias.

Tabla 2.4

Diferencias entre la teoría convencional y la teoría racional

Teoría	Paradigma	Proceso decisorio	Poder
Convencional	Mecanicista: A través de los procedimientos organizacionales controlan el comportamiento individual.	Implementación de normas y reglas. Hábitos rutinarios. Simplificación en la categorización de la toma de decisiones.	Autoridad vertical normativa. Ausencia de relaciones personalizadas
Racionalidad limitada	Evolutivo: Entorno cambiante	Decisiones y procesos. Comportamiento social humano.	Legitimidad y confianza Relaciones de cooperación y coordinación.

Fuente: Elaboración propia.

Para Simon (1955) la racionalidad limitada en los actores políticos que toman decisiones infliere en la manera en que estos se comportan, ya que según esta teoría los individuos carecen de conocimientos y capacidad de procesar la información, por lo tanto los actores políticos del Consejo Divisional no tienen por objeto personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos

personales y subjetivos. Dichos objetivos encuentran diversas maneras de ser coherentes con el pensamiento de la organización.

Esta teoría se encuentra representada en la manera en que los actores políticos al interior de esta universidad toman las decisiones ya que ante todo se comportan como entes con una racionalidad limitada por los intereses personales y grupales que identifican autoridades, profesores, personal administrativo y alumnos. Dichas decisiones se encuentran limitadas por el pensamiento humano y la subjetividad.

De igual forma, Simon (1979) señala que existen diferentes perspectivas de análisis que estudian a los individuos que toman las decisiones, por un lado se tiene el modelo del hombre económico, quien es identificado como un ente hedonista que actúa con la finalidad de lograr incrementar la utilidad, y a través de este modelo elige racionalmente la mejor acción que le otorgue los mejores rendimientos.

Desde este punto vista clásico de utilitarismo, deja una imagen equivocada del hombre real en toda su complejidad. Por otra parte, propuso un modelo de hombre administrativo donde se percibe al individuo como el ente que busca satisfacer ciertas necesidades a través de la toma de decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias, que no necesariamente son las óptimas para el cumplimiento de las metas organizacionales.

De esta manera señala que la teoría administrativa es aquella en donde existe la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los individuos que se dan por satisfechos ya que carecen de la inteligencia suficiente, es decir, por un lado se tiene el actor que buscará el máximo beneficio desde una perspectiva económica y por el otro la administrativa que suele ser más limitativa cuando se enfoca a la obtención de metas organizacionales.

En esta investigación al interior del órgano colegiado, existen individuos cuya función dentro de la institución es de llevar a cabo la administración en busca de cumplir las metas organizacionales pero a su vez también cuentan con intereses o metas particulares los cuales pueden estar en un espacio en donde pueden actuar tanto económica como administrativamente.

2.4.2. Proceso decisorio y la racionalidad del individuo

La segunda perspectiva del proceso decisorio es la de Majone (1975) que hace referencia al proceso de toma de decisiones en el ámbito político, donde un grupo limitado de actores tratan de hacer elecciones calculadas entre alternativas claramente concebidas y éstas pueden ser racionales en el momento en que los actores políticos al interior de este órgano colegiado eligen el instrumento o estrategia más eficaz para alcanzar ciertos objetivos.

Majone (1975) manifiesta que en el momento en que un actor toma una decisión racionalmente es importante que previo a ello tenga bien claros los objetivos a cubrir, los medios que utilizara para lograrlos, evaluar las consecuencias de las alternativas plausibles y elegir la elección que le traiga mayores beneficios. Es importante mencionar que el enfoque decisionista de este autor ha sido utilizado para analizar a los grupos de personas que toman elecciones de implementación de políticas públicas en donde la táctica y las estrategias son utilizadas para conseguir sus fines.

En la Figura 2.2 se muestra cómo la perspectiva decisionista supone la existencia de un único tomador de decisiones o un grupo que actúa como una unidad y no se puede aplicar a situaciones donde hay más de dos actores con intereses diferentes, es decir, el modelo de elección racional de este enfoque está diseñado para aquel individuo que desea ser congruente con sus preferencias y en el caso de que existan más actores involucrados

el modelo no requiere que se pongan de acuerdo sobre sus ordenamientos y evaluaciones. En el caso que se necesite una decisión conjunta, tendrán previamente que resolver sus diferencias mediante procesos interactivos como la negociación o la persuasión.

Figura 2.2. Enfoque decisionista



Fuente: Elaboración propia.

Analizando al Consejo Divisional este modelo no es aplicable, debido a que la toma de decisiones la hacen de manera conjunta, aunque si comparten intereses comunes ya que la norma les establece los objetivos y funciones en busca del beneficio universitario; desde este punto de vista, la teoría de la decisión se encuentra presente en el momento en que un actor decide tomar una decisión de manera personal utilizando la persuasión o alguna estrategia esperando obtener el beneficio buscado, convenciendo a los demás, los cuales, pueden contar con posiciones políticas diferentes, pero al final actuarán de manera congruente con el fin último que exige la normatividad universitaria. En este sentido la persuasión es utilizada por el tomador de decisiones como el medio para cambiar las preferencias sobre un problema, generar expectativas y necesidades en otros individuos y cambiar patrones de comportamiento.

Ahora bien existen diversos tipos de decisiones que puede tomar un actor, en el modelo decisionista el sujeto realiza la acción inmediata buscando haber elegido la mejor, analizando el contexto en el que se encuentra. En este trabajo, la teoría de juegos como herramienta permitirá conocer cómo los individuos interactúan al interior y fuera de este órgano en el momento de tomar decisiones de tal forma que permita detectar de qué manera se manifiesta el poder el uso de estrategias a través de las negociaciones en la toma de decisiones.

Por otra parte los individuos en el momento de tomar una decisión se ven rodeados de influencias externas como pueden ser grupos de profesores, grupos políticos y alumnos a los cuales por medio de la estrategia de la argumentación los actores al interior del Consejo Divisional tratan de crear una base conceptual justificando la elección tomada, y así, de esta manera contrarrestar las críticas de la comunidad universitaria. Esta estrategia debe ser constantemente cambiante e ir acompañada de un proceso intelectual para contar con mayor coherencia en su discurso ante la comunidad universitaria.

El proceso de toma de decisiones al interior del Consejo Divisional se encuentra regulada por la normatividad universitaria la cual define las funciones principales de los actores al interior del mismo. En términos generales, los representantes de dicho Consejo toman las decisiones en torno a temas académicos y administrativos buscando la mejora en la calidad académica y los beneficios a la comunidad universitaria, sin olvidar que en este proceso pueden actuar como hombre económico, es decir, de manera racional buscando una utilidad o beneficio y por otra parte, en torno a su decisión, puede hacer uso de la negociación y persuasión para afectar en los otros sujetos y de esta manera cambiar sus preferencias.

La comunidad universitaria propone diversos asuntos al seno del Consejo Divisional para que mediante los acuerdos se aprueben o se rechacen dichas propuestas, en un primer instante buscan el beneficio de la comunidad universitaria pero detrás de dichas propuestas pueden existir intereses de ciertos grupos de poder, alumnos, profesores y administrativos.

2.5 Teoría de juegos

La Teoría de Juegos es una de las ramas de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. *“Los juegos en esta teoría van desde el ajedrez hasta la educación de los niños, desde el tenis a las tomas de poder, y desde la publicidad al control del armamento. La participación en estos juegos exige las habilidades básicas”*. (Nalebuff y Dixit, 1991, p. 12).

La teoría de juegos se estableció con la intención de confrontar las limitaciones de la teoría económica neoclásica y aportar una teoría de comportamiento económico y estratégico cuando la gente interactúa directamente, lo que ha permitido su uso en investigaciones en el área de las ciencias sociales. La teoría de juegos se enfoca a interacciones complejas usando la metáfora de un juego: en estas interacciones complejas, como en los juegos, la decisión individual de los actores es esencialmente estratégica y el resultado de dichas relaciones depende de las estrategias seleccionadas por cada uno de los participantes. En la Teoría de Juegos los resultados dependen no solamente de las propias estrategias de los actores, sino también de las escogidas por los otros participantes externos al órgano colegiado. La teoría de juegos tiene dos grandes ramas: la teoría de juegos cooperativos y los no-cooperativos. La teoría de juegos no-cooperativos se refiere a qué tan inteligentemente un individuo interactúa con otros para lograr sus propósitos, en

cambio los juegos cooperativos se caracteriza por un contrato que puede hacerse cumplir, es decir, las partes negocian y realizan acuerdos para obtener el mejor beneficio.

La Teoría de Juegos es una disciplina microeconómica experimental que analiza la cooperación y el conflicto entre sistemas inteligentes y simula el proceso de toma de decisiones que afrontan los individuos racionales con intereses contrapuestos en un entorno de incertidumbre, para este trabajo los intereses se relacionan con las preferencias de los temas llevados a cabo a la mesa del Consejo Divisional. En este contexto teórico, "Juego" es un término técnico que significa "conflicto de intereses formalizado en un protocolo lógico" (Neumann y Morgenstern, 1944).

Además estos autores afirman que la Teoría de Juegos permite entender la interacción humana como el resultado de una serie de decisiones interdependientes. Los principios básicos de esta disciplina lógica son comunes a casi todos los tipos de juegos de estrategia: se enfrentan dos o más actores racionales tal como lo menciona Simon (1955) en su modelo del proceso decisorio. Cada jugador al interior del Consejo Divisional, dentro de una estrategia determinada, dispone de varias tácticas posibles; cada táctica puede valorarse porque genera unas expectativas de beneficio; cada jugador toma sus decisiones sobre la base de la previsión de lo que harán los demás, y, sobre la marcha, en respuesta a las jugadas de su oponente, es decir, al interior del Consejo Divisional los actores defenderán sus posiciones políticas analizando las preferencias de los otros actores y buscarán actuar de manera racional para en ciertos temas, encontrar el mayor beneficio que pueden personales o grupales.

Los modelos microeconómicos construyen hipótesis explicativas basadas en el principio racional de la optimización: en circunstancias normales, si un individuo puede tomar libremente sus decisiones, preferirá siempre elegir su beneficio y evitar su perjuicio,

es decir, los actores integrantes del Consejo Divisional antes de tomar una decisión pueden anteponer sus intereses personales buscando un beneficio personal antes de elegir opciones que le afecten. Además Varian (1996) argumenta que las relaciones económicas son relaciones prototípicas entre seres humanos lo que les permite actuar de manera racional buscando los mejores beneficios.

Niklasson (1996) aplica la teoría de juegos para evaluar las reformas en una universidad de Suecia y llegó a la conclusión de que el uso de la teoría de juegos tiene sus limitaciones en el momento en que se trabaja con individuos que pueden actuar de manera racional procurando maximizar sus beneficios y a la no racionalidad en el momento en que buscan el beneficio corporativo; por lo tanto, aunque la teoría de juegos tenga estas restricciones en donde es casi imposible medir la utilidad de un actor en determinada situación, se vuelve necesaria en el momento de analizar las interacciones estratégicas entre los sujetos convirtiéndose en una herramienta útil para estudiar y comprender los comportamientos de los individuos en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones.

En cambio De Bruin (2008) pone en tela de juicio el uso de la teoría de juegos en las ciencias sociales, en el momento en que es utilizada para uso explicativo de determinados fenómenos. De tal manera que el objetivo de su trabajo era delimitar el uso de esta herramienta basado en el uso de forma lógica racional, es decir, de explicación y razonamiento. Esta teoría se basa en que los individuos buscan obtener la máxima ganancia al tomar una decisión y ésta conlleva una acción racional que se convierte en deseos, creencias y maximización. De tal manera que la teoría racional sostiene que el actuar racionalmente revela explícitamente el formato creencia-deseo de las explicaciones de acción de los individuos. Así mismo, su conclusión sobre el uso de la teoría de juegos

permite seguir explorando en la comprensión de modelos matemáticos la estabilidad de estructuras sociales y apoya al quehacer público a desarrollar mecanismos de decisión política y para el autor de este trabajo no debe ser usada para fines explicativos y prescriptivos.

El estudio crítico sobre el uso de la teoría de juegos como marco unificador de las ciencias sociales para Varoufakis (2008) resulta complicado debido a que los fenómenos sociales son muy diversos y aunque la teoría de juegos tiene su potencial en los modelos matemáticos económicos, muchos teóricos han incursionado a utilizar este instrumental para comprender comportamientos sociales aunque se realiza una crítica en el momento en que el ser humano es racional y debe actuar y va más allá de las probabilidades que se le pueden otorgar a un juego. Sin embargo hoy en día la teoría de juegos se ha convertido en un diálogo fresco y retador para la comprensión del actuar de los individuos en las organizaciones que cada día son más complejas.

Otro estudio realizado por Hermans, Cunningham y Slinger (2014) manifiesta la utilidad que hoy en día tiene la aplicación de la teoría de juegos en la formulación y evaluación de políticas públicas, dado que dicha metodología ayuda al análisis cuidadoso de cómo se dan las interacciones de los procesos entre los distintos actores que participan en dicha actividad. El estudio se centró específicamente en la evaluación de las políticas costeras en los países bajos y el uso de la teoría de juegos dejó al descubierto la forma en que los procesos se ven afectados por las interdependencias de múltiples actores, así mismo, hacen hincapié en utilizar la teoría de juegos únicamente como modelo formal en el cual se describen los procesos sociales de los individuos.

Además con la finalidad de entender cómo se dan dichos procesos entre distintos actores Hermans et al. (2014) utilizan un enfoque constructivista participativo para

entender cómo la teoría de juegos se convierte en una herramienta indispensable para llevar a cabo estudios analíticos de comportamientos estratégicos en situaciones dadas. La evaluación de políticas públicas utilizando esta metodología permitió describir cómo los actores se enfrentan a diferentes obstáculos o prioridades y cómo pueden cambiar las expectativas de los resultados en beneficios políticos, personales y grupales. Es aquí donde la teoría de juegos permite un análisis detallado de cómo los actores forman coaliciones, se coordinan, implementan estrategias basadas en supuestos en los cuales dichas interacciones son explicadas a partir de decisiones racionales.

Las conclusiones de la aplicación de la teoría de juegos en las evaluaciones de políticas costeras en los países bajos deja un nicho de oportunidad para que esta metodología sea aplicada en otras áreas de los estudios organizacionales, ya que esta puede ser utilizada para añadir rigor y estructura lógica a las interpretaciones de las interacciones sociales observadas y a los comportamientos estratégicos estructurando las situaciones como un juego. Cabe destacar que no necesariamente se hace uso de las matemáticas en la teoría de juegos para aproximarse a la comprensión de la realidad social, sin embargo ha ayudado a mejorar los procesos en la toma de decisiones en situaciones en donde intervienen múltiples actores con distintos intereses. Este estudio permitió contar con más elementos para justificar la aplicación de la metodología cuantitativa y la cualitativa, la cual permitió conocer los distintos grados en los que se dan las negociaciones derivadas del comportamiento estratégico de los actores el interior de un órgano colegiado de una universidad pública.

Por otra parte, Kumar y Nema (2013) realizan un estudio en el cual se apoyaron en la teoría de juegos para evaluar los riesgos de salud derivados de un centro de reciclaje. El uso de la herramienta se aplicó con un enfoque matemático en el cual a través de dos

actores, que por un lado es la empresa y por el otro los consumidores, tuvieron que hacer uso de la estrategia de tal manera que tanto uno como otro, buscaban un estado de ganar - ganar, es decir, la empresa estaba de acuerdo en producir otro tipo de bien que no alterara el bienestar de los consumidores pero sin comprometer sus beneficios, y los consumidores estarían dispuestos a pagar un costo extra en la adquisición del bien ya que este esquema disminuiría el riesgo de contraer alguna enfermedad. Las discusiones sobre los resultados de este estudio ayudarán en la interpretación de los resultados y así en la formulación de mejores políticas para promover la reutilización y el reciclaje, la reducción de los problemas relacionados con la salud ambiental y humana con las corrientes de desechos electrónicos.

Otro estudio donde la teoría de juegos fue utilizada para la construcción de un marco formal para comprender los comportamientos culturales originados de las interacciones entre individuos, es el trabajo que realiza Bednar y Page (2007) que se centra en varios supuestos en los cuales los individuos juegan de manera conjunta y cuentan con capacidad cognitiva. El análisis de los comportamientos culturales partió de considerar que pueden existir múltiples juegos simultáneamente y los individuos pueden aplicar estrategias separadas para cada uno, ahora bien considerando a los individuos como agentes racionales en este estudio buscaron un equilibrio en la implementación de estrategias y los costos cognitivos ya que pueden cambiar según el máximo beneficio, lo que conlleva a actuar culturalmente, es decir, su comportamiento se ve afectado por los incentivos que puede recibir y estos a su vez afectan en el comportamiento cultural de los individuos.

En el trabajo de Bednar y Page (2007) la cultura se puede manifestar en la sociedad de maneras diferentes de acuerdo en el contexto en el que se desarrolla, los deseos de los que habitan en la misma, la lengua, entre otros factores, como la estrategia utilizada por

algunos agentes que hacen diferenciar las culturas. Por lo que analizan desde la perspectiva de cómo a través del comportamiento estratégico y el actuar de manera racional genera cambios en los comportamientos culturales en escenarios de múltiples juegos concluyendo la forma en que los seres humanos desarrollan vínculos cognitivos entre varios ambientes. Además su trabajo deja abierta la posibilidad para otras investigaciones en las cuales el entorno estratégico de las personas puede ser mapeado en escenarios de juegos simultáneos y de esta manera poder detectar comportamientos culturales.

Sin embargo, Varoufakis (2008) hace la pregunta sobre si la teoría de juegos puede ser un marco unificador para las ciencias sociales. Muchos teóricos sociales han defendido esta postura, Varoufakis (2008) realiza un análisis crítico sobre cinco teoremas los cuales se basan en dichas afirmaciones. Los teoremas se centran en el pensamiento estratégico en el que los jugadores toman elecciones con la intención de ganar en determinadas situaciones, posteriormente, el término cooperación en la teoría de juegos indica que los jugadores realizan coaliciones para obtener el mejor beneficio para todos.

Adicionalmente, en la toma de decisiones sobre el riesgo, los jugadores conocen las reglas y comparten información perfecta sobre los objetivos y los procesos de pensamiento de los demás, de tal manera que se asigna a los otros jugadores una probabilidad subjetiva de acuerdo a los atributos que tengan y de esta manera el jugador buscará la mejor estrategia para disminuir el peso sobre el juego del oponente.

Por otra parte, Vollmer (2013) analiza el concepto de la compatibilidad de las interacciones y los juegos coordinados, es decir, en su estudio trata de probar algunos puntos en común entre la micro sociología y la teoría de juegos. Cabe destacar que la teoría de juegos en la década de los sesenta fue rechazada por sociólogos como Goffman

y Garfinkel, sin embargo hoy en día cada vez más es usada para comprender fenómenos sociales y dar respuesta a diferentes comportamientos de los individuos en las organizaciones. Es por ello que este autor recomienda una mayor interacción entre la micro sociología y la teoría de juegos con la finalidad de que se apoyen una con otra analizando las interacciones cotidianas de los seres humanos.

En el trabajo de Vollmer (2013) destacan las diferencias entre cómo la teoría de juegos y la micro sociología, la primera busca ofrecer explicaciones a través del uso de la observación y la segunda se enfoca a las interacciones cotidianas lo que hace que compartan un común denominador, que es la aplicación de tácticas y el mantenimiento de las expectativas. De esta manera el análisis de las expectativas y el uso de tácticas en distintos escenarios permitieron crear un marco de referencia conceptual y empírico en la cual se pueden realizar investigaciones utilizando las interacciones sociales y la teoría de juegos para comprender los fenómenos sociales.

2.5.1. Teoría de juegos cooperativos

Un juego cooperativo según Nalebuff y Dixit (1991) se caracteriza por un contrato que puede hacerse cumplir, esto es, los integrantes del Consejo Divisional están dispuestos a establecer acuerdos confiando en su oponente que cumplirá en un futuro con su compromiso. La teoría de los juegos cooperativos da justificaciones de contratos plausibles, es decir, que al interior del órgano colegiado en que se toman las decisiones muchas de éstas permiten a los actores realizar coaliciones a favor o en contra con la finalidad de contar con una jugada ganadora. Los juegos presentan casi siempre elementos de conflicto entre las aspiraciones de los jugadores. Cuando las reglas del juego lo permitan, los actores políticos al interior del Consejo Divisional pueden tratar de

solventar, mediante la cooperación, las dificultades derivadas de la competencia existente entre ellos.

Dos jugadores o más negocian qué tanto quieren invertir en un contrato. En un juego cooperativo hay varios jugadores (más de tres), por lo tanto, el Consejo Divisional cumple con esta condición. En este tipo de juego el resultado será mejor para todos si todos cooperaran entre ellos que si votarán aisladamente, pero dado que cada cual persigue su propio interés, ninguno puede confiar que algún actor votará o que puede existir una coalición que pueda votar a favor o en contra de algún tema en específico, todos deben adoptar la estrategia de votar, lo que termina en una situación (equilibrio) en la cual cada uno minimiza su posible pérdida.

Nalebuff y Dixit (1991) señalan que la teoría cooperativa en el análisis de un juego, permite la comunicación entre los jugadores, con las consecuencias que se derivan de ello. La consecuencia básica es la posibilidad de que se establezcan acuerdos para coordinar estrategias en beneficio mutuo, acuerdos que suelen implicar pagos laterales posteriores entre los jugadores. Algunos actores deciden aliarse a determinados jugadores con la finalidad, de que en un futuro próximo, el actor favorecido haga un pago posterior, como un puesto o bien un ascenso como pago al favor en un escenario dado. Debe quedar claro que aquí se habla de acuerdos contractuales, es decir, obligatorio, y que se suponen permitidos los pagos laterales posteriores. La teoría cooperativa se centra, más que en las posibilidades estratégicas individuales de los actores, en las expectativas de que disponen las coaliciones que dichos jugadores puedan formar.

El principio pragmático de cooperación de Grice (1975) está basado en el comportamiento racional de los interlocutores que conversan del modo más eficiente, regula la actividad cooperativa del intercambio de información durante las interacciones

comunicativas y se expresa en forma de máximas o instrucciones similares a las de un juego de estrategia, al interior del Consejo Divisional existen actores que por su estatus o nivel jerárquico tienden a relacionarse y compartir de manera más eficiente permitiendo formar cotos de poder y estrategias de mayor peso.

El principio de cooperación de Grice tiene un planteamiento similar al de los juegos bipersonales de suma cero con puntos de equilibrio de la Teoría de Juegos. Suma cero indica que ambos jugadores tienen, en principio, intereses diametralmente opuestos o bien se pueden llamar para este caso de estudio preferencias sobre un tema en particular. En este tipo de juego, lo que gana un jugador es exactamente lo que pierde el otro.

Dos estrategias están en equilibrio cuando ninguno de los jugadores mejora su posición si altera unilateralmente su modo de actuar. Una vez alcanzado un punto de equilibrio, cualquier jugador que tome iniciativas egoístas para beneficiarse a costa del otro se verá necesariamente perjudicado con el cambio. En los juegos bipersonales de suma cero, los puntos de equilibrio son muy estables y se conocen como soluciones del juego, por lo que es preferible, una vez alcanzados, cooperar a competir (Davis, 1969). Un jugador racional al interior del Consejo Divisional siempre adoptará una estrategia de equilibrio: el principio clave de la Teoría de Juegos es el "comportamiento racional" (Neumann y Morgenstern, 1944), el cual prevé que para lograr la solución óptima de un conflicto debe llegarse al establecimiento de un punto de equilibrio equidistante entre los actores enfrentados, que los jugadores racionales intentarán, sin duda, conseguir primero y mantener después.

La conclusión de este juego es que los jugadores egoístas acaban cooperando porque es la decisión más racional que pueden adoptar para conseguir su propio interés egoísta. En este mismo sentido puede afirmarse, paradójicamente, que los comunicadores

racionales, aun buscando de un modo egoísta obtener ventaja de sus interlocutores, preferirán cooperar a competir.

De esta manera, la Teoría de Juegos llega a la misma conclusión que Grice (1975) quien considera que los actores al interior del Consejo Divisional son cooperativos, ya sea porque son sinceros, relevantes, breves, ordenados, etc., o bien porque cuando mienten, son irrelevantes, es decir, cuando los actores vulneran esta manera ética de comunicar, en realidad están implicando un significado pragmático adicional que salvaguarda su intención cooperativa última.

A esta misma conclusión llegan también, aunque desde perspectivas distintas, dos de los modelos de simulación más relevantes en Teoría de Juegos: el Equilibrio de Nash y el Dilema del Prisionero. El Equilibrio de Nash (1990) predice que, en un entorno de juego no cooperativo, dos jugadores egoístas (empresas, partidos políticos, hablantes) terminarán cooperando (empresas que se fusionan, partidos políticos que establecen una coalición electoral, etc.), es decir, alcanzarán el punto de equilibrio, la solución del juego competitivo, cuando uno de ellos advierta que su elección es óptima, teniendo en cuenta la elección que ha tomado su contrincante.

El Equilibrio de Nash se produce cuando dos jugadores deciden dejar de competir y cooperan en el mantenimiento de la situación actual, que se valora como beneficiosa para ambos: cualquier cambio implicaría una nueva escalada en el conflicto que perjudicaría el nivel de beneficio ya obtenido por los jugadores. Por otra parte el "Dilema del Prisionero" explora el mundo de los juegos no cooperativos con información incompleta.

Como demostró Axelrod (1984), la mejor táctica que puede emplearse cuando se desconoce qué hará el contrincante es, en primera instancia, ser generoso, invitando a que el oponente también lo sea. Si el otro actor adopta una táctica simétrica generosa, lo más

racional será continuar en esta línea de comportamiento cooperativo. Si el oponente decide responder a nuestra iniciativa generosa con una elección egoísta, lo más beneficioso será optar también por una respuesta egoísta.

Cuando sea evidente esta mecánica, en las sucesivas decisiones estratégicas de los Jugadores se impondrá la lógica del comportamiento cooperativo simétrico, porque es el que mayores beneficios reporta a ambos actores al interior del Consejo Divisional. Según la opinión de Axelrod (1984), un actor coopera esperando que el otro coopere en el futuro con sus preferencias y compite en respuesta a las decisiones egoístas del otro, siguiendo la lógica del "toma y daca", del "ojo por ojo". Por lo tanto, la motivación para ser cooperativo no se fundamenta en la bondad interactiva de los jugadores que está en la base del modelo de Grice, sino en la amenaza de represalias, situación que se puede ver entre los actores del Consejo Divisional debido a que siempre existen sujetos que utilizaran el poder para amenazar y conseguir los cambios en las posturas de determinados individuos.

2.5.2. Modelo de intercambio

Existen infinidad de modelos que la teoría de juegos cooperativos pone a disposición para que sean utilizados para explicar los diferentes comportamientos de los jugadores simulando un juego en el que se busca el mejor beneficio. En esta investigación se decidió trabajar el modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) que se adapta más al objetivo general y al objeto de estudio que es un órgano colegiado de una universidad pública.

Este modelo permitirá dar explicación a los mecanismos que se dan en el proceso de negociación y toma de decisiones entre los actores políticos de este órgano colegiado considerando que en dicho proceso hacen uso del poder y la estrategia para influir en las

preferencias de los otros actores y de esta forma generar coaliciones que permitan ganar determinada postura.

El modelo de intercambio Stokman y Oosten (1994) entiende una negociación como un proceso en el que dos actores intercambian sus posiciones políticas en dos *issues* distintos. Como consecuencia de dicho intercambio, ambos actores obtienen algún tipo de beneficio. Los cambios que llevan a cabo los actores de sus posiciones políticas son acuerdos o compromisos vinculantes. Por tanto, cuando hablamos del modelo de intercambio estamos hablando de un modelo cooperativo. El proceso de negociación implica los siguientes pasos de acuerdo a este modelo:

- Primero: los actores determinan sus preferencias y evalúan las posibilidades de intercambio que les sean más favorables.
- Segundo: los actores obtienen información sobre las posiciones políticas, la intensidad de las preferencias y las cualidades que tienen el resto de actores.
- Tercero: algunos actores sugieren a otros realizar intercambios de posiciones políticas de acuerdo a sus preferencias.
- Cuarto: los actores que han realizado estas propuestas valoran las posibles respuestas y realizan aquellos intercambios que les aportan mayores beneficios.
- Quinto: se determina el resultado final del proceso de negociación a través del resultado final en el proceso de toma de decisiones.

Los actores pueden obtener beneficios intercambiando sus votos en distintos *issues* siempre y cuando tengan lugar las siguientes condiciones: en la primera, las preferencias de los actores i y j se sitúan en los extremos opuestos de ambos *issues*. De esta manera, el

actor i puede obtener algún tipo de utilidad si el actor j mueve su posición de voto en la dirección de las preferencias de i :

$$(x_{ia} - O_a) (x_{ja} - O_a) < 0$$

$$(x_{ib} - O_b) (x_{jb} - O_b) < 0$$

En donde la posición preferida del actor i en el *issue* a es x_{ia} y donde el resultado de una decisión sobre el *issue* a se indica como O . En la segunda, ambos actores i y j , muestran una adhesión positiva a los issues que demandan:

$$S_{ia} > 0, S_{ja} > 0$$

En donde el interés del actor i en el *issue* a viene dado por intensidad de las preferencias que tiene este actor con respecto al *issue* a . y se indica como S_{ia} . Tercero, ambos actores, i y j , muestran que tanto el *issue* a como el *issue* b son importantes en el sentido de que la pérdida de utilidad del actor i sobre el *issue* que oferta es más pequeña que la utilidad que gana en el *issue* que demanda. Lo mismo se puede decir para el actor j :

$$\frac{S_{ib}}{S_{ia}} < \frac{S_{jb}}{S_{ja}}$$

Finalmente, los actores que participan en el intercambio han de tener algún tipo de poder formal:

$$S_{ja} \times P_{ja} > 0, S_{ib} \times P_{ib} > 0$$

En donde el interés del actor j en el *issue* a viene dado por la intensidad de las preferencias que este actor muestra sobre el *issue* a , indicado como S_{ja} , y donde el poder del actor j sobre el *issue* a es representado como P_{ja} .

Stokman y Oosten (1994) señalan que una estrategia de intercambio político entre dos actores hace referencia a la existencia de al menos dos dimensiones de conflicto. Dentro

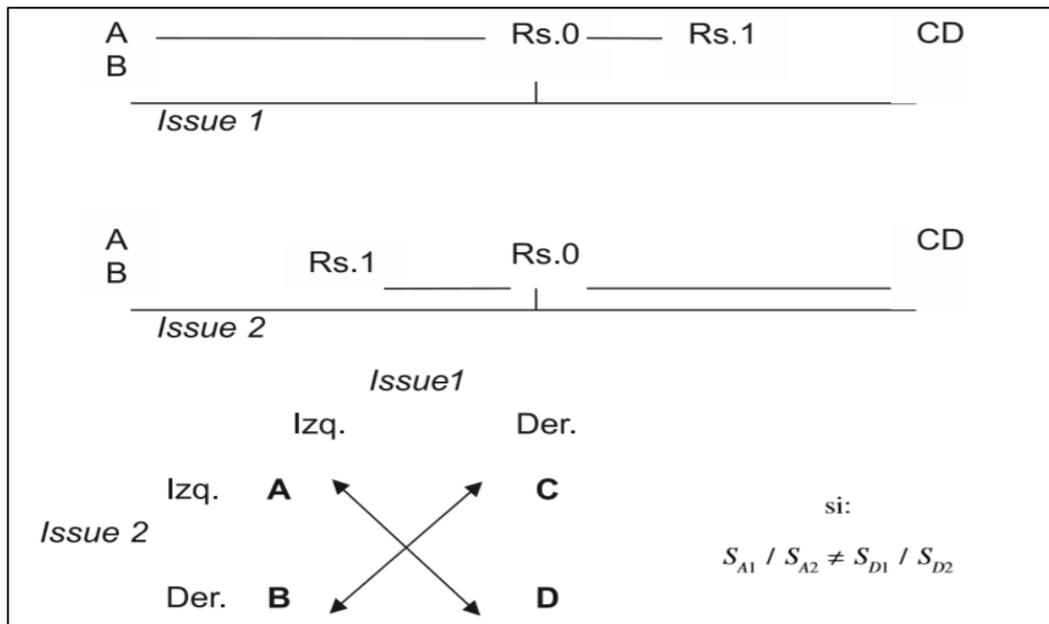
de un sistema de negociación, el intercambio entre dos actores funciona de la siguiente manera: si tenemos un número x de actores, que tienen que decidir sobre un par de *issues* (*issue 1* e *issue 2*).

Supongamos que la intensidad de las preferencias del actor i en el *issue 1* en comparación con el *issue 2* es más importante que para el actor j , y que la intensidad de las preferencias del actor j es más importante en el *issue 2* que en el *issue 1*. De este modo, puede tener lugar un intercambio en las posiciones de voto entre los actores i y j en la siguiente dirección: el actor i mueve su posición en el *issue 2* hacia la dirección demandada por el actor j , y en retorno, el actor j mueve su posición en el *issue 1* hacia la posición demandada por el actor i . Para ambos actores, el intercambio ha supuesto obtener beneficios políticos sobre el *issue* demandado, Un actor siempre cambia hacia la posición del otro, mientras que el otro actor mueve su posición hasta el punto en el que la utilidad que reciben ambos actores es la misma.

La Figura 2.3 representa la idea de cambio de posiciones entre dos actores de acuerdo a la concepción propuesta por el modelo de intercambio. Esta figura describe las posibilidades de intercambio en relación con las posiciones que manifiestan los actores. Se pueden distinguir cuatro grupos de actores.

Los actores en el grupo A se sitúan a la izquierda del resultado esperado en ambos *issues*; los actores del grupo D se sitúan en la parte derecha. Estos dos grupos de actores se encuentran en posiciones opuestas en ambos *issues* y, por tanto, son actores potenciales para realizar un intercambio. Si este intercambio tiene lugar tal y como está ilustrado en la Figura 2.3, vemos como A cambia su posición hacia la derecha en el primer *issue* y D lo hace hacia la izquierda en el segundo (Stokman y Oosten, 1994).

Figura 2.3. Modelo de intercambio



Fuente: Modelo Stokman y Oosten (1994).

De este modo, el resultado del primer *issue* que en un momento inicial ($Rs. 0$) podría situarse en medio de la escala se transforma en un resultado final ($Rs. 1$) más cercano a la posición del actor D. Lo mismo se aplica al grupo B y al grupo C. Dado que A y B tienen la misma posición en el *issue 1* no pueden intercambiar posiciones. Del mismo modo, A y C no pueden realizar intercambios ya que tienen la misma posición en el *issue 2*. Cada actor evalúa la utilidad que puede conseguir si realiza los intercambios de acuerdo a la siguiente función de utilidad:

$$U = \sum_{a=1}^m - S_{ia} \mid X_{ia} - O_a \mid$$

En donde X_{ia} y S_{ia} , se definen del mismo modo que antes, y O_a indica el resultado esperado sobre el *issue a*. El proceso termina cuando no es posible llevar a cabo ningún otro intercambio entre actores. El resultado final se calcula aplicando la solución de compromiso a las posiciones de voto de todos los actores.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. El diseño de la investigación

La metodología aplicada en esta investigación fue mixta, es decir, por un lado la cuantitativa a través de aplicación del modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994), el cual permitió explicar los mecanismos llevados a cabo en el proceso de negociación y toma de decisiones desde una perspectiva que considera que al interior del Consejo Divisional los actores cuentan con preferencias sobre determinados temas y posiciones políticas, además de hacer uso del poder y la estrategia para influir en otros sujetos. Por otra parte se utilizó la metodología cualitativa utilizando el estudio de caso donde se utilizaron diversas técnicas como la observación no participativa, entrevistas semiestructuradas y consulta de actas con la finalidad de detectar los distintos grados en que los actores negocian previo a la toma de decisiones finales en el órgano colegiado.

Vera (2005) manifiesta que resulta imposible que en un proceso de construcción de conocimientos los estudios no se apoyen de la investigación cuantitativa, ya que es imposible observar sin interpretar las realidades de un fenómeno, es decir, ambas metodologías se insertan en procesos de análisis ordenados en el ámbito social y las diferencias que pueden existir entre hacer uso de uno u otro tipo de investigación, responden más bien a posturas ideológicas que se relacionan con asuntos de dogmas y formaciones.

Por otro lado, Henwood (2004) manifiesta que los estudios con enfoques mixtos permiten promover la innovación promoviendo nuevos caminos para revisar y reinventar las formas del conocimiento. En la práctica la investigación cualitativa y cuantitativa no son separables ya que todos los investigadores deben observar el

fenómeno de forma sistematizada y a su vez interpretar eso que observan para construir el conocimiento.

Desde la década de los ochenta se ha iniciado un debate sobre la legitimidad del uso de la investigación mixta, la cual consiste en la realización de estudios cuantitativos complementando con la metodología cualitativa. Desde entonces se pueden encontrar opiniones diversas a favor y en contra del uso de esta investigación. Sin embargo, hoy en día ha comenzado una tendencia cada vez más fuerte del uso de este tipo de metodología en diversas ciencias. Sin embargo, este enfoque enfrenta escepticismo por algunos investigadores particularmente los fundamentalistas metodológicos que defienden uno de los dos enfoques despreciando al otro.

Por un lado los investigadores que adoptan la metodología cuantitativa hacen una crítica a la metodología cualitativa manifestando que los resultados tienden ser subjetivos, ya que no son medibles y por otro, los investigadores que adoptan la metodología cualitativa hacen un acrítica a la metodología cuantitativa debido a que esta es impersonal incapaz de capturar la experiencia humana como resultado de las interacciones de los individuos.

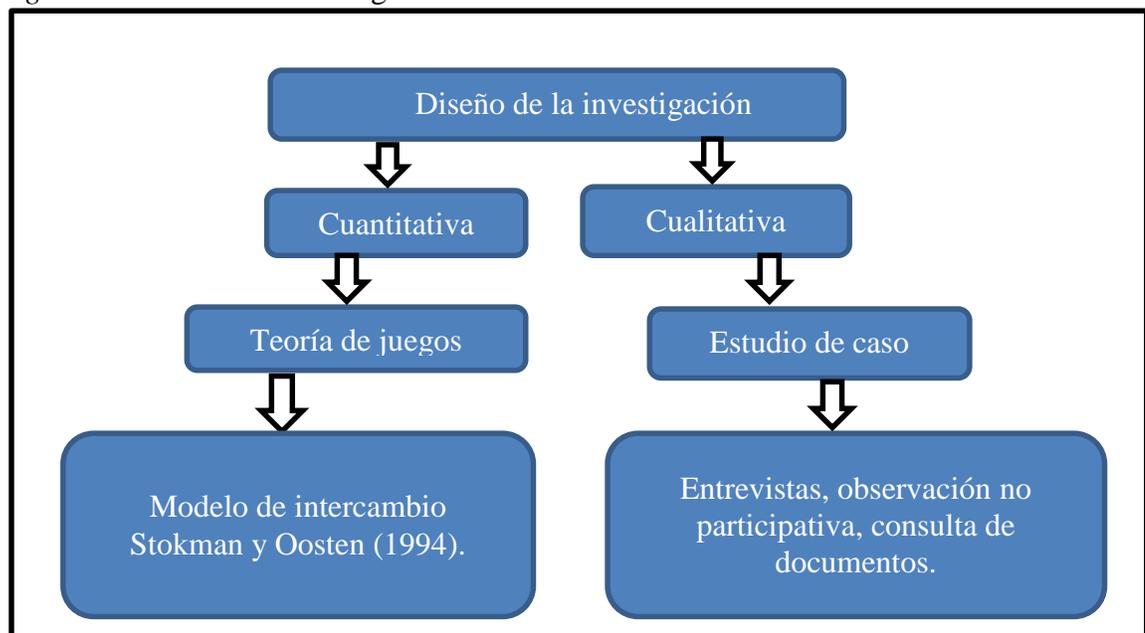
Los enfoques mixtos parten de la base parten de una base de que los procesos cuantitativos y cualitativos son diferentes opciones que el investigador elige de acuerdo al objetivo y problemática de investigación y ambos procesos no son válidos o inválidos por sí mismos, es decir, en ciertas ocasiones la aplicación de dichos métodos pueden producir datos válidos y en otras inválidos.

Como lo subraya Henwood (2004) la validez no resulta ser una propiedad inherente de un método en particular, sino que concierne a la información recolectada, los análisis efectuados, los resultados y conclusiones alcanzadas en determinada investigación en un

contexto y objetivo particular. Es por ello que en este trabajo resulta interesante e innovador el uso de la metodología mixta utilizando ambos procesos con el fin de complementar los hallazgos alcanzados.

La Figura 3.1 describe el diseño de investigación aplicada en este trabajo y las principales técnicas utilizadas para la colecta de información.

Figura 3.1. Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de esta investigación radica en la importancia que tiene hoy en día la educación en México para el gobierno y la sociedad los cuales destinan recursos financieros a las instituciones para que sean administrados por sus dirigentes en aras de contribuir al bien colectivo y no de intereses personales o de otra índole, proveyendo educación de calidad que permita desarrollar profesionistas calificados cuyo desempeño en la sociedad mejorara la calidad de vida de su entorno, por lo que resultó pertinente realizar un estudio de cómo las relaciones de poder y el pensamiento estratégico permiten al interior de un órgano colegiado diferentes formas de

negociación que inciden en la toman decisiones que repercuten en las metas organizacionales de la institución.

3.1.1. Matriz de congruencia metodológica

En la Tabla 3.1 se plasma la pregunta general de investigación, el objetivo general, las variables des estudio, los indicadores empíricos, que forman el marco teórico de esta investigación.

Tabla 3.1

Matriz de congruencia metodológica

Pregunta de investigación		
¿Qué mecanismos permiten explicar los procesos de negociación y toma de decisiones al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en donde el ejercicio del poder y las estrategias están presentes?		
Objetivo general:		
Explicar los mecanismos que se dan en los procesos de negociación y toma de decisiones entre los actores pertenecientes a un órgano colegiado de una universidad pública.		
Hipótesis		
El modelo de intercambio permite predecir y explicar cómo se dan las negociaciones y la toma de decisiones entre los actores políticos al interior de un órgano colegiado de una universidad pública en donde el poder y la estrategia están presentes.		
Variables de estudio	Variables dependientes	Indicadores empíricos
Poder Estrategia Negociación	Intercambios Posición preferida Toma de decisiones	Intensidad de preferencias Posiciones políticas de los actores (poder, estrategias y coaliciones)

Fuente: Elaboración propia.

La experiencia y rol del investigador

El rol del investigador cualitativo es el de ser un elemento primario de recolección de información y a través de la descripción de dichos procesos e interacciones construye abstracciones, conceptos y teorías (Merriam, 1988). Por ende, tienen que contar con la experiencia necesaria para poder llevar su investigación de la manera más objetiva posible.

Cabe mencionar que por un lado es importante que el investigador conozca la organización de la universidad y por otro lado no es buen visto que labore al interior de la misma por ello se hace mención que en este estudio de caso el investigador se encuentra fuera del objeto de análisis que es el Consejo Divisional en donde las relaciones de poder y las interacciones entre sus miembros son exclusivos de este grupo y no del investigador que no participa de manera directa en los procesos de toma de decisiones.

Lo que permitió hacer este trabajo lo más objetivamente posible y en aquellos casos para evitar juicios o interpretaciones subjetivas fue el uso de diversas herramientas que en los siguientes apartados se describen para darle validez a esta investigación.

Resulta importante señalar que los estudios cualitativos han recibido crítica sobre la confiabilidad de sus resultados, sin embargo Angen (citado por Creswell, 2007) declaró que estos métodos representan un juicio de honradez y voluntad de trabajo por parte del investigador. Para dar validez a los datos recabados en este trabajo se utilizaron diferentes herramientas o técnicas como es la triangulación con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos.

También se tomó la decisión de evitar poner los nombres de los personajes observados y entrevistados, y de igual manera en lugar de brindar el nombre de la división hablará en términos generales de una división de una universidad pública ya que por cuestiones éticas los sujetos integrantes del Consejo Divisional lo solicitaron en su momento.

Por otra parte se hizo uso de tablas y figuras para dar explicación a los resultados explicativos de los mecanismos presentes en los actores en los procesos de negociación y toma de decisiones.

Finalmente, en la sección de resultados se describen de manera analítica los resultados derivados de la aplicación del modelo de intercambio describiendo los mecanismos que utilizaron los actores donde el poder y la estrategia fueron variables utilizadas en el proceso de las negociaciones y toma de decisiones.

3.1.2. Proceso de colecta de información

El proceso de colecta de información en una primera etapa consistió en entrevistar a sujetos especialistas al interior de la universidad con experiencia en la vida colegiada y que contaban con cierta capacidad de influencia en los actores al interior del Consejo Divisional, a los cuales se les cuestionó sobre los temas académicos de gran relevancia para la comunidad universitaria y a su vez que generaran controversia o conflicto haciendo posible diferentes posturas de los actores al interior del Consejo Divisional.

Las entrevistas con expertos permitieron aportar información relevante que no se podía obtener de las actas finales de las sesiones, como la de proporcionar información esencial sobre la estimación de las posiciones políticas de los actores sobre determinados temas al interior del Consejo Divisional. Las estimaciones de los expertos son generalmente vistas como fuentes eficaces y con autoridad a la hora de la colecta de información (Bueno de Mesquita, 2002). Cabe señalar que esta técnica ha sido utilizada en otros estudios anteriores de toma de decisiones (Stokman y Oosten, 1994 y Torenvlied, 2000).

En la Tabla 3.2 se hace referencia al uso de las herramientas utilizadas para la colecta de información en esta investigación que permitieron contar con varias fuentes de tal manera de buscar mayor objetividad en los resultados.

Tabla 3.2

Procedimiento de recolección de datos

Herramienta utilizada:	Medio	Registro
Observación no participativa	Se solicitaba autorización al presidente del Consejo Divisional para asistir de oyente a varias sesiones.	Se registraba la forma en que se desarrollaban las sesiones en busca de detección de posiciones políticas, preferencias, aplicación de estrategias o formación de coaliciones.
Reuniones con profesores	Se recibía invitación general a profesores de tiempo completo de las autoridades para tratar asuntos de cargas académicas.	Se registraba en libreta las posturas y preferencias de las autoridades de la división y reacciones de profesores. El uso del poder y estrategias presente.
Entrevistas con integrantes del Consejo Divisional y expertos.	Se realizaba visita a los cubículos de integrantes del Consejo Divisional y personal experto y se les informaba sobre el objetivo de la visita.	Se les preguntaba sobre la opinión que tenían sobre el proceso de toma de decisiones, temas controvertidos, si había consenso previo en algunos temas, que tanto afectaba el puesto que ocupaba cada uno de los integrantes y si utilizaban algún tipo de estrategia. (Búsqueda de patrones)
Revisión de actas	Consultadas de la página de la institución	Se revisaban con el objeto de contrastar lo observado al interior del Consejo Divisional y las reuniones. Detección de coaliciones, posiciones políticas iniciales y finales en el momento de los votos o frases y palabras clave de los integrantes.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que para fortalecer los datos extraídos de este órgano colegiado y evitar que lo observado no fuese lo correcto debido en que la presencia del investigador en las sesiones podría alterar los comportamientos de los integrantes, se asistió a reuniones complementarias en donde los actores principales daban a conocer a la comunidad universitaria algunos acuerdos emanados del Consejo Divisional en donde se podría contar con fuente de información detectando las posturas preferenciales, la capacidad de influencia de los actores con otros sujetos a través del uso de estrategias y el poder en el proceso de las negociaciones.

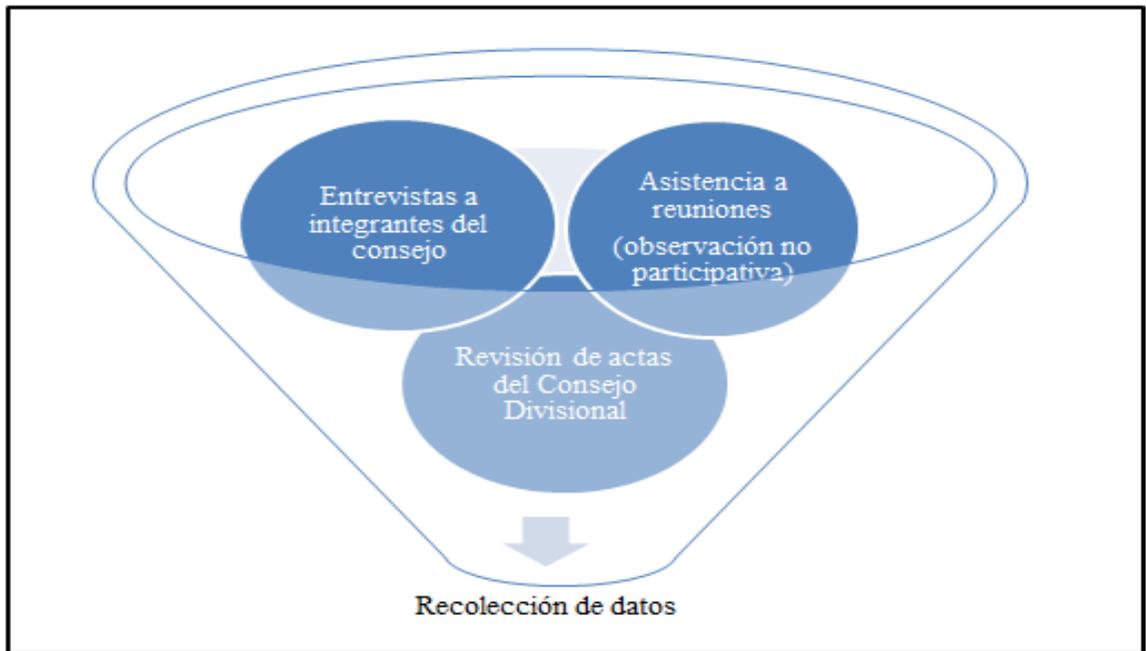
Además de las entrevistas a especialistas se utilizaron técnicas como la observación no participativa en varias sesiones y la revisión de actas y la normatividad de la institución. Con el objeto de buscar una calidad científica de este estudio cualitativo fue necesario aplicar los criterios que Guba y Lincoln (1988) que hacen referencia a la dependencia, credibilidad, auditabilidad y transferibilidad. La dependencia según Franklin y Ballau (2005) es el grado en la cual los investigadores generan temas similares con los mismos datos o utilizan un mismo ambiente y periodo, y con ello sistematizan la recolección de datos lo que puede causar varios sesgos en la información del fenómeno de estudio.

Para ello se seleccionó a especialistas con la capacidad y experiencia en la vida académica de la universidad los cuales brindaron información confiable sobre los temas y cualidades de los actores sujetos al estudio. Además fue importante contar con la auditabilidad, es decir, en esta investigación se llevó a cabo un registro detallado de la información recabada en notas y libretas que se usaron en su momento en las cuales se realizaban las anotaciones de las preferencias y posiciones tanto iniciales y finales de los actores, de igual manera el uso de entrevistas semi estructuradas, las actas y algunas grabaciones permitieron contar con información que en un momento dado fueron consultadas nuevamente con la finalidad de comparar lo observado con lo que se manifestaba en dichas actas.

Por otra parte la transferibilidad o aplicabilidad de los resultados hacen referencia a la posibilidad de aplicar el modelo de intercambio en otras instituciones en donde la organización del sistema de universidades públicas es similar como este caso de estudio pero se pueden vivir diferentes contextos.

En la Figura 3.2 se ilustra las técnicas utilizadas para este caso de estudio con lo cual se recabó la información.

Figura 3.2. Recolección de información



Fuente. Elaboración propia.

Finalmente la credibilidad en los estudios cualitativos según Castillo y Vázquez (2003) se logra en el momento en el que el investigador a través de la observación, entrevistas y conversaciones prolongadas con los participantes objeto de estudio recolecta información fidedigna que produce hallazgos que más tarde es reconocida por los informantes como verdadera aproximación sobre los que sienten y piensan.

3.1.3. Procedimiento de registro y análisis

Además, con la finalidad de llevar a cabo el proceso de registro y aplicarlos al modelos de intercambio se utiliza el método propuesto por Taylor y Bogdan (1990) el cual consiste en realizar un enfoque de análisis de información en progreso que se clasifican en la Tabla 3.3 los cuales están dirigidos a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian al interior del Consejo Divisional.

Tabla 3.3

Enfoque de análisis en progreso

Fases:	Acciones:
Fase de descubrimiento	Entrevistas a los especialistas para: Determinar los temas relevantes y que generaban controversia. Describir tipologías de los sujetos al interior del Consejo Divisional. Desarrollo de conceptos de negociaciones, poder, estrategias.
Fase de codificación	Desarrollo de matriz de congruencia metodológica. Identificación de variables de estudio. Clasificar los datos observados y colectados en las entrevistas. Refinar el análisis examinando los datos que se tienen.
Fase de relativización de los datos	Hacer una reflexión sobre la influencia del observador al interior del órgano colegiado. Detectar frases o palabras claves en el proceso de las sesiones y juntas alrededor de los temas relevantes. Seleccionar a los especialistas con el objeto de entrevistarlos y contrastar lo observado en las sesiones. Verificar actas de sesiones para verificar y detectar palabras o frases clave.
Fase de esquematización y reflexión	A través del instrumental de teoría de juegos se esquematizan escenarios aplicando el modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) buscando explicar los mecanismos en las negociaciones y toma de decisiones.

Fuente: Adaptado de Taylor y Bogdan (1990).

3.1.4. Unidad de observación y elementos de análisis a describir

El Consejo Divisional fue el objeto de estudio en esta investigación en donde a través de varios escenarios al interior del Consejo Divisional se aplicó el modelo de intercambio analizando los procesos en las negociaciones y toma de decisiones de los actores en donde factores como las preferencias, la posición política, el poder y las estrategias estuvieron presentes. Al interior del Consejo Divisional se cuenta con actores que pueden tener

distintos comportamientos, es decir, pueden compartir ideas, intereses o bien no estar de acuerdo con otros actores al interior del Consejo Divisional y esto depende de los temas que se estén tratando. Por lo cual cada actor en función de sus intereses y capacidad de influencia aplicará la mejor estrategia o bien decidirá aliarse a otros actores si así le conviene a la mayoría; pero nunca permitirán perder ya que como sujetos de poder siempre buscarán ganar a sus oponentes.

A través de sus estrategias particulares o de coalición se tratará de descubrir cómo convencer a quien tiene el poder de decisión, a posicionar a los indecisos, a motivar a los aliados y a neutralizar a los oponentes; por lo cual, el juego y las estrategias pueden ser demasiadas como la de negociar, sensibilizar previamente a los actores para aprobar un documento, cabildear y negociar con sus oponentes. En la Figura 3.3 se visualiza la conformación de una sesión del Consejo Divisional, objeto de estudio.

Figura 3.3. Sesión del Consejo Divisional



Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de conocer a los elementos a estudiar en esta investigación, se presenta la estructura y función de cada uno de los integrantes del Consejo Divisional, de igual manera se establecerá una nomenclatura que servirá de apoyo para

posteriormente llevar a cabo el análisis descriptivo del ejercicio del poder, la formación de coaliciones y los grados de negociación a través del instrumento de teoría de juegos. En la Tabla 3.4 se muestra la integración del Consejo Divisional de esta universidad objeto de estudio, según la Ley Orgánica de ésta casa de estudios:

Tabla 3. 4

Integración del Consejo Divisional

Actores Políticos	Nomenclatura	Integrantes/como se forma
Alumnos	A	3 representantes de cada uno de los departamentos
Maestros	M	3 debe ser un profesor representante de cada departamento.
Directores de Departamento	D	3 debe ser el director representante de cada departamento

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Metodología cuantitativa

La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, además de teorías e hipótesis que permiten el estudio de datos con el objeto de comprobar y explicar la realidad de los fenómenos sociales. En este trabajo se utilizó la teoría de juegos, que es una rama de las ciencias sociales que ha permitido implementar diversos modelos a los estudios organizacionales en el afán de comprender de una forma cuantitativa las realidades de los fenómenos de diversa índole. Varoufakis (2008) menciona que la teoría de juegos se ha aplicado en las ciencias sociales en estudios cualitativos desarrollando modelos formales de análisis en busca de comprender las interacciones de los individuos en los procesos de toma de decisiones y el ejercicio del poder. En la siguiente sección se describe el modelo aplicado en esta investigación.

3.2.1. Modelo de intercambio

Para esta investigación se consideró como base el modelo propuesto por Stokman y Oosten (1994) con el cual fue posible explicar los procesos de negociación y toma de decisiones que se dieron entre los integrantes del Consejo Divisional de una universidad pública en temas de gran relevancia para la comunidad académica. Este modelo requiere que exista una o más dimensiones de conflicto que sean objeto de una decisión, para ello se consideraron los temas de mayor importancia llevados al seno del Consejo Divisional.

Por otra parte el modelo parte de la base de que todos los actores involucrados en el Consejo Divisional tienen funciones de preferencias, es decir, la pérdida del beneficio para un actor asociada con el resultado de una decisión es una función entre la distancia entre su posición inicial y el resultado final de dicha decisión.

Finalmente en el análisis se consideró el tipo de poder formal que tenían los actores al interior de la institución y el uso de estrategias aplicadas en el proceso de negociación que incidieron en la toma de decisiones de los actores. Tal y como lo menciona Foucault (1988) el poder se ve afectado por factores políticos y a través de procesos de individualización y totalización permite a los integrantes del Consejo Divisional relacionarse, comunicarse, negociar y establecer tácticas para conseguir un fin común o bien personal.

El análisis implementado en esta investigación contempló dos aristas de análisis, la primera desde una perspectiva micro permitiendo conocer los procesos que conducen a las negociaciones en los temas de mayor relevancia del órgano colegiado y la segunda analizando los procesos a nivel colectivo en el momento que toman la última decisión a través del voto. El modelo de intercambio considera la negociación como un proceso en el que los actores al interior del Consejo Divisional de una universidad pública tienen

interrelación entre si e intercambian posiciones políticas en diversos temas en función a sus preferencias.

Los temas llevados al interior del Consejo Divisional pueden afectar a tres diferentes tipos de actores: profesores, alumnos y directivos, pero en el momento que deciden intercambiar beneficios o bien votar por un tema a favor del que no están de acuerdo pueden negociar su voto a favor de dicha postura aunque en el momento no les sea favorable pero en un futuro tal vez lo sea a través de acuerdos y compromisos futuros obteniendo ambas partes beneficios mutuos.

De esta manera en el momento en que profesores, alumnos y directivos del Consejo Divisional de una universidad pública deciden intercambiar posturas sobre un determinado tema y utilizan la negociación y el poder para convencer a otros actores sobre determinada postura, se habla que existe un modelo de intercambio cooperativo. Según el modelo de Stokman y Oosten (1994) el proceso de negociación de los actores al interior del Consejo Divisional implica varios pasos: el primero es cuando el actor evalúa la posibilidad de intercambiar su posición votando por un tema que no le afecta, pero que puede esperar beneficios futuros al ceder su voto, además determina sus preferencias.

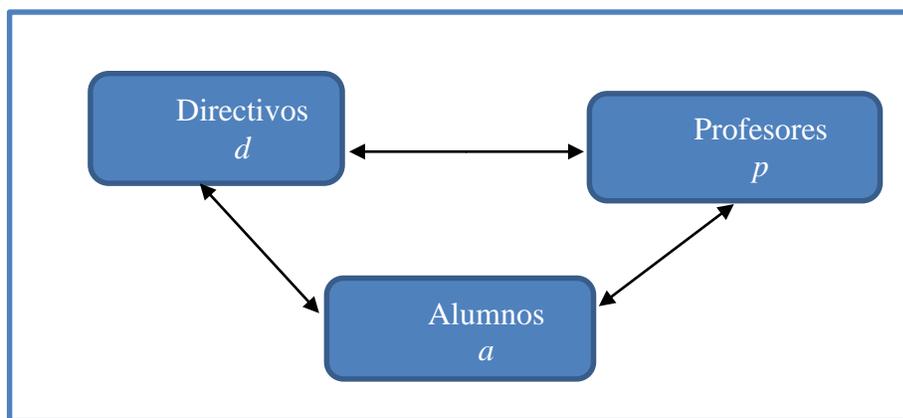
En un segundo momento los actores al interior del Consejo Divisional analizan las posturas de los otros actores respecto al poder formal con el que cuentan al interior de la institución, la capacidad de influencia sobre otros actores así como la intensidad de sus preferencias. En un tercer momento los actores con cierta habilidad buscaran influenciar en otros para que cambien su postura respecto a un tema dado aplicando la mejor estrategia para convencer al oponente.

Posteriormente los actores que buscaran cambiar las expectativas de otros sujetos analizaran las posibles respuestas y realizaran aquellos intercambios que les aportarían

mejores beneficios para la obtención de los fines personales o bien institucionales. De esta manera los actores al interior del Consejo Divisional pudieron obtener beneficios siempre y cuando tuvieran presentes las preferencias de los actores que comparten ciertas posiciones, es decir, en el caso de profesores que buscan la asignación de menor carga académica y por otro lado se tiene a los directivos que buscan que los profesores apoyen el rediseño de un nuevo plan de estudios, se tiene dos tópicos de interés excluyentes pero ambos pueden intercambiar su voto a favor en un primer momento para que los profesores obtengan menos carga académica.

El Consejo Divisional está compuesto por nueve actores, cada grupo conformado por tres profesores de los departamentos, tres alumnos de la división y tres directivos de los departamentos, los intercambios se pueden dar entre los tres grupos como se muestra en la Figura 3.4 dependiendo de los temas a tratar al interior del Consejo Divisional y los diferentes grados de preferencia que tengan los actores según sus intereses:

Figura 3.4. Tipo de actores al interior del Consejo Divisional



Fuente: Elaboración propia.

En un primer momento se tiene el intercambio entre directivos (d) y profesores (P) en donde el actor d puede obtener un tipo de beneficio si el actor p (profesor) mueve su posición de voto en la dirección de las preferencias del d (director). En la parte izquierda

de la formula hace referencia a la postura de dos actores al interior del Consejo Divisional por un lado se tienen la postura del director (x_{da}) sobre un el tema de modificación a los planes de estudios y por otra parte se tiene la postura del profesor (x_{pa}) sobre el mismo tema en el cual no tiene mucho interés pero está dispuesto a apoyar al director en su postura ya que el beneficio futuro esperado en el intercambio para el profesor en el tema de cargas académicas resulta ser superior al costo de oportunidad de no haber apoyado al director en su postura. De esta forma ambos actores están dispuestos a realizar un intercambio de posiciones según las preferencias y temas dados al interior del órgano colegiado.

$$(x_{da} - O_a) (x_{pa} - O_a) < 0$$

$$(x_{db} - O_b) (x_{pb} - O_b) < 0$$

Como se puede observar la posición preferida del actor d en el tema a (modificación a los planes de estudio) es x_{da} y donde el resultado de una decisión sobre el tema a se indica como 0 por lo tanto ambos grupos de actores d y p muestran la siguiente postura:

$$S_{da} > 0, S_{pa} > 0$$

En donde el interés del actor d en el tema a (modificación a los planes de estudio) que se indica como S_{da} . Por lo que ambos grupos de actores, d y p , muestran que tanto el tema a (modificación a los planes de estudio) como el tema b (cargas académicas) son importantes para los actores al interior del Consejo Divisional en el sentido de que la pérdida de un beneficio del actor d sobre el tema que prefiere, es más pequeña que la utilidad que gana en el tema que demanda. Lo mismo se puede concluir para el actor P :

$$\frac{S_{db}}{S_{da}} < \frac{S_{pb}}{S_{pa}}$$

Por otra parte los actores al interior del Consejo Divisional que participan en el intercambio cuentan con algún tipo de poder formal:

$$S_{pa} \times P_{pa} > 0, S_{db} \times P_{db} > 0$$

Donde el interés del actor p en el tema a viene dado por la intensidad de las preferencias que este actor muestra sobre el tema a (modificación a los planes de estudio) indicado por S_{pa} , y donde el poder del actor p sobre el tema a esta representado por P_{pa} .

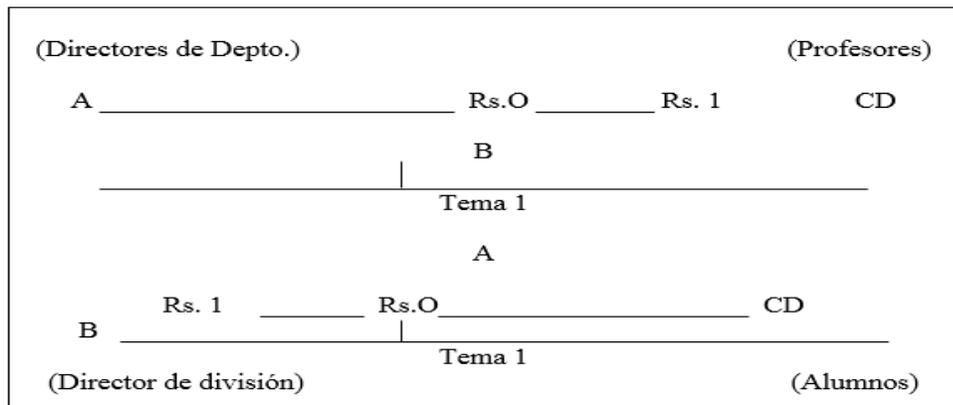
Es importante señalar que una estrategia de intercambio entre dos actores o para este caso entre directivos y profesores hace referencia a la existencia de al menos dos dimensiones de conflicto. Dentro de un sistema de negociación, el intercambio entre dos actores funciona de la siguiente forma en el supuesto de tener dos temas de interés al interior del Consejo Divisional (tema 1 y tema 2). En el supuesto que la intensidad de las preferencias del actor d , en el tema 1 en comparación con el tema 2 es más importante que para el actor p , y que la intensidad de las preferencias del actor p es más importante en el tema 2 que en el tema 1.

Podemos afirmar que puede existir un intercambio de posiciones de voto entre los actores d y p en la siguiente forma: el actor d mueve su posición votando a favor del tema 2 hacia la dirección demandada por el actor p , y como contra propuesta el actor p mueve su posición a través de su voto al tema 1 hacia la posición demandada por el actor d . De esta manera para ambos actores, el intercambio ha permitido obtener beneficios que pueden ser políticos o personales sobre el tema demandado. Un actor siempre cambia su posición hacia la posición del otro, mientras el otro actor mueve su posición o se compromete a hacerlo hasta el punto en que reciban la misma la utilidad.

La idea del cambio entre dos actores para este caso de estudio está representado por las interrelaciones entre directivos, maestros y alumnos de acuerdo a la concepción

propuesta por el modelo de intercambio. La Figura 3.5 describe las posibilidades de intercambio en relación con las posiciones que manifiestan los actores. En esta investigación se pueden distinguir tres grupos de actores los cuales están conformados por tres actores cada grupo que pueden perseguir intereses colectivos y personales. Para efectos de ejemplificar como se da el intercambio entre cuatro grupos de actores en el supuesto de considerar a tres directores de departamento (grupo A) y tres profesores (grupo D) los primeros se sitúan a la izquierda del resultado esperado en ambos temas; por otra parte los actores del (grupo D) profesores se sitúan en la parte derecha. Estos dos grupos de actores se encuentran en posiciones opuestas en ambos temas y, por lo tanto, son actores potenciales que pueden realizar un intercambio de votos.

Figura 3.5. Intercambio entre los actores del Consejo Divisional



Fuente: Elaboración propia basado en modelo de intercambio Stokman y Oosten (1994).

Se observa como el grupo A (Directores de Departamento) cambia su posición hacia la derecha en el primer tema y D (profesores) lo hace hacia la izquierda en el tema dos. De este modo, el resultado del primer tema en su momento inicial (Rs. O) podría situarse en medio de la escala, se transforma en un resultado final (Rs. 1), más cercano a la posición del actor D (profesores). Lo mismo se aplica al grupo B (Director de división y Secretario académico) y al grupo C (Alumnos). Dado que A y B tienen la misma posición en el tema

1. No pueden intercambiar posiciones, del mismo modo los actores A y C no pueden realizar intercambio ya que tienen la misma posición en el tema 2. Cada actor evalúa los beneficios que puede conseguir si realiza los intercambios a través de ceder su voto de acuerdo a la siguiente función de utilidad:

$$U = \sum_{a=1}^m - S_{da} I X_{da} - O a I$$

Donde X_{da} y S_{da} se definen del mismo modo que antes, y O indica el resultado esperado sobre el tema 1. El proceso termina cuando no es posible llevar a cabo ningún otro intercambio entre actores y el resultado final se calcula aplicando la solución de compromiso a las posiciones de voto de todos los actores al interior del Consejo Divisional. Como resultado de las entrevistas a los actores consejeros y expertos que han tenido al interior de la universidad experiencia sobre la vida colegiada universitaria se detectaron los principales temas relevantes donde las preferencias y posturas de los integrantes son opuestas derivado de los intereses de cada actor. En la Tabla 3.5 se describen los principales temas que fueron analizados en este estudio así como la relación de las preferencias de los actores.

Tabla 3.5

Grados de intensidad en las preferencias de temas

Actor	Grado de preferencia en cargas académicas			Grado de preferencia en rediseños curriculares			Grado de preferencia en cuartas oportunidades			Grado de preferencias en incrementos en puntos de Toefl		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directivos	X			X					X	X		
Profesores	X					X			X			X
Alumnos			X		X		X					X

Fuente: Elaboración propia.

Los expertos entrevistados fueron seleccionados analizando el perfil y la experiencia en la vida colegiada de la universidad, es decir, aquellos actores que ya habían participado en este tipo de órgano colegiado, por los que disponían de información de primera mano sobre los procesos al interior del Consejo Divisional. De este modo los expertos debían contestar preguntas tales como, ¿por qué los actores al interior del Consejo Divisional tenían determinadas preferencias sobre determinado tema?, ¿por qué los actores consideran más importantes algunos temas que otros? En el proceso de toma de decisiones, ¿los actores utilizan el poder para influir en otros actores? Los argumentos de los expertos fueron analizados de tal manera que si había respuestas que no eran lo suficientemente convincentes al momento de compulsarlas con las respuestas de otros expertos no fueron consideradas para este trabajo. Esta metodología de ha sido utilizada en otros estudios (Bueno de Mesquita, 1994, 2002; Stokman y Oosten, 1994).

Además las entrevistas con expertos y según lo observado por el investigador al interior del Consejo Divisional permitió examinar las capacidades tanto formales e informales de los actores como el ejercicio del poder y la estrategia que permitió contar con una aproximación sobre la capacidad de los actores de influir en otros sujetos. En cuando a la adopción de posiciones políticas de los actores al interior del Consejo Divisional reflejan el juicio del investigador y los expertos respecto a las distancias políticas que existen entre los distintos actores, es decir, las posiciones que se sitúan lejos de la preferencia de un actor son evaluadas de un modo negativo por ese actor. Este supuesto significa que los actores al interior del Consejo Divisional esperan recibir un mayor beneficio cuando más cerca esté el resultado final de su posición en la escala y al revés.

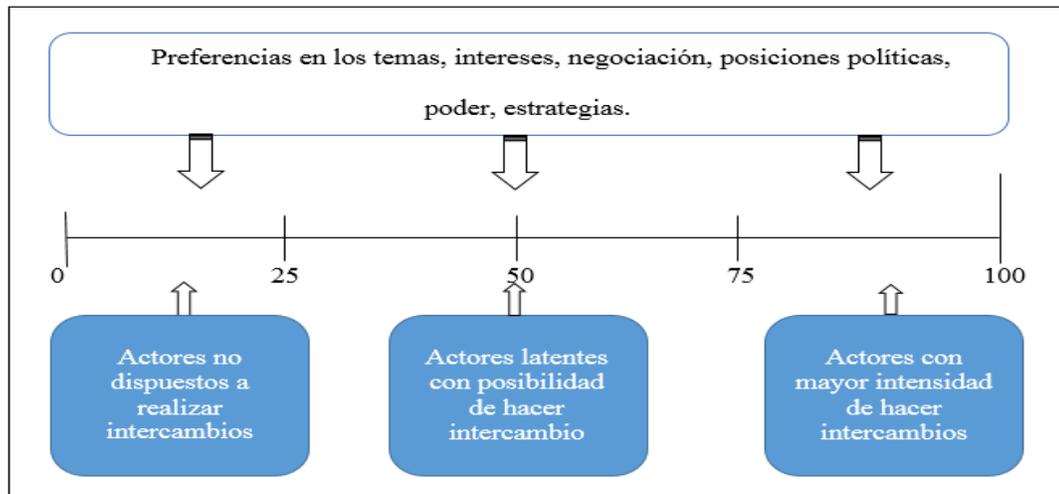
Ahora bien la distancia entre las posiciones de los distintos temas corresponde a la distancia que existe entre las diferentes posturas políticas que representan esas posiciones. Los actores al interior del Consejo Divisional negocian a partir de esas alternativas y formulan sus preferencias dentro de cada tema. Cada tema se especifica en términos de una escala unidimensional sobre la que los distintos actores pueden situarse y defender sus preferencias y cambiar sus posiciones políticas según su interés. El tamaño de los cambios entre las posiciones iniciales y finales se mide a través de una escala de políticas estandarizada que van de 0 hasta 100.

Los expertos entrevistados debían especificar las dos posiciones más extremas de cada uno de los temas tratados al interior del Consejo Divisional. Las dos posiciones más extremas fueron normalizadas de acuerdo a los valores 0 a 100. La posición cero se refería a la posición más conservadora, es decir, aquellos actores que mantenían su posición igual y no estaban dispuestos a realizar un intercambio independientemente de los cambios de otros actores y la posición 100 representaba la mayor probabilidad de hacer un intercambio de posiciones defendida por alguno de los actores del Consejo Divisional.

Posteriormente los expertos emitían su postura al especificar las posiciones iniciales de los actores en los distintos temas y estas posiciones estaban sustentadas con argumentos cualitativos de calidad y se confirmaban a través de la observación no participativa en las sesiones. Para dar validez a los datos proporcionados por los expertos sobre los temas de mayor relevancia y sobre las preferencias de los actores en el momento de las reuniones de contrastaban dichas estimaciones con las posturas de los individuos y a la vez con las actas finales. En la Figura 3.6 se presenta la escala a ser utilizada para este trabajo de tal manera que los distintos actores de acuerdo a las estimaciones de los expertos y del

investigador posicionaran a los sujetos de estudio en función a sus preferencias y cualidades de cada uno.

Figura 3.6. Escala normalizada



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Metodología cualitativa

La investigación cualitativa ha permitido abrir un espacio multidisciplinario en las ciencias sociales y se ha utilizado para comprender los significados, procesos y definiciones de una situación en donde la interacción de las personas o grupos es analizada por diferentes técnicas y métodos de análisis que pueden ser criticadas debido a la gran variedad de formas de afrontar los fenómenos de estudio ya que pueden provocar imprecisión, confusión de conceptos y sesgos importantes que originan la subjetividad de la realidad estudiada (Amezcuca y Gálvez, 2002).

Para Mertens (2007) el constructivismo ha sido el paradigma que ha tenido mayor influencia en los enfoques cualitativos afirmando que no existe una realidad objetiva, es decir, la realidad es edificada socialmente por múltiples construcciones mentales aprehendidas sobre ésta, las cuales pueden diferir con otras y de este modo las

percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso de estudio. Así mismo menciona que el conocimiento es construido socialmente por los sujetos que participan en la investigación, quienes interactúan compartiendo experiencias y se ven afectados por el contexto en el que realizan su vida cotidiana.

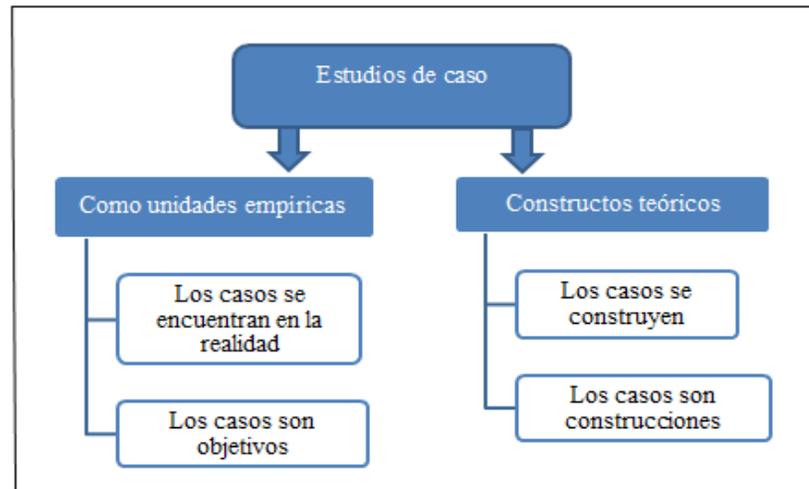
Los estudios cualitativos se caracterizan por indagar sobre los procesos de cómo las personas dan sentido a sus vidas, experiencias y como tratan de estructurar el mundo en el cual se desarrollan. Existen infinidad de diseños de investigación que permiten abordar desde diferentes perspectivas un estudio. De tal forma que el investigador se enfrenta a varias posibilidades para armar su diseño, ya que cuenta con material que provienen de diferentes campos disciplinarios como la antropología, la psicología, psicología social, sociología y la educación.

En este trabajo el diseño aplicado fue el enfoque proveniente de las ciencias sociales conocido como el estudio de caso, el cual según Yin (citado en Giménez, 2012) lo define como un fenómeno espacialmente delimitado observado a través de un periodo de tiempo determinado que se da en una experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría o una categoría analítica. Ragin y Becker (1992) conceptualizan los estudios de caso como unidades empíricas (los casos se encuentran en la realidad) y como constructos teóricos (los casos se construyen) tal y como se representa en la Figura 3.7.

De esta forma, en esta investigación se buscó explicar qué mecanismos fueron utilizados en el proceso de negociación y toma de decisiones en un periodo de tiempo a un grupo de personas que se relacionaban, ejercían el poder y hacían uso de estrategias al interior de un órgano colegiado de una universidad pública construyendo

y buscando interpretar lo más objetivamente posible la realidad que se vive en los procesos de toma de decisiones.

Figura 3.7. Conceptualización de los casos de estudio



Fuente: Elaboración propia basado en Ragin y Becker (1992).

Por otra parte, Wolcott (1994) propone una estrategia general analítica en los estudios de caso la cual consiste en identificar las ideas principales, los patrones o códigos observados al interior del Consejo Divisional y el uso de tablas, figuras y esquemas de los hallazgos encontrados.

La metodología cualitativa en este trabajo permitió extraer las descripciones a partir de las observaciones no participativas, las entrevistas y revisión de actas del Consejo Divisional. Los resultados de la metodología cualitativa se presentaran a través de la descripción de escenarios explicando los mecanismos usados por los actores en las negociaciones y toma de decisiones donde el poder y la estrategia fueron herramientas utilizadas en diferentes medidas por los integrantes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados cuantitativos

4.1.1. *Proceso de análisis y evaluación del modelo*

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del modelo de intercambio, analizando hasta qué punto cambian las posiciones políticas en el proceso de negociación de los actores al interior del órgano colegiado en temas de relevancia seleccionados por los expertos. De igual forma se analiza si el modelo puede predecir las posiciones estimadas con la realidad calculando el error medio definido como la distancia absoluta entre las predicciones de las posiciones finales y la posición real de los distintos actores. Con la finalidad de no poner los nombres completos de las figuras de los actores se trabajó con las nomenclaturas siguientes:

D_G, D_E y D_{DO} = Directores de departamento

P_G, P_E y P_{DO} = Profesores representantes de cada departamento

A_G, A_E , y A_{DO} = Alumnos representantes de cada departamento

Considerando los temas de incremento en cargas académicas para los profesores y modificación al reglamento de cuartas oportunidades como temas opuestos para algunos actores al interior del Consejo Divisional y tomando en cuenta el modelo de intercambio, se tiene el siguiente resultado que se puede observar en la Tabla 4.1. En el tema de cuartas oportunidades los actores D_E, P_E, P_{DO} y A_G, A_E, A_{DO} se encuentran en posiciones opuestas en ambos temas y, por lo tanto, son actores potenciales para realizar un intercambio; lo mismo sucede con los actores D_G, D_{DO} y P_G . Si este intercambio tiene lugar los actores D_E, P_E, P_{DO} cambian su posición a la derecha a favor de modificar el reglamento de cuartas

oportunidades y los actores A_G , A_E y A_{DO} lo hacen hacia la izquierda para sumarse a la postura de estar en contra del aumento de cargas académicas de los profesores.

Tabla 4.1

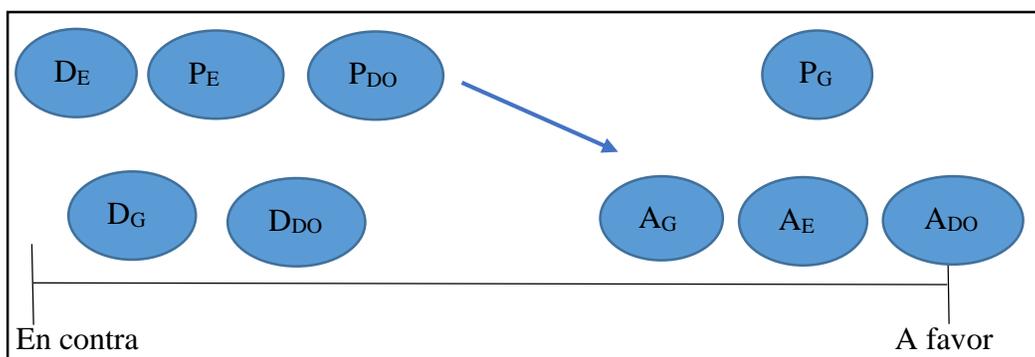
Modelo de intercambio entre actores del Consejo Divisional en temas 1 y 2.

		Tema 1: Cuartas oportunidades	
		En contra	A favor
Tema 2: Cargas académicas	En contra	D_E, P_E, P_{DO}	P_G
	A favor	D_G, D_{DO}	A_G, A_E, A_{DO}

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.1 se ilustran los movimientos en la posición política de los actores al interior del Consejo Divisional en un primer momento sin intercambio y en un segundo momento cuando evalúan y realizan acuerdos con sus oponentes aplicando estrategias plausibles que les permitieron contar con coaliciones con mayoría.

Figura 4.1. Posiciones iniciales de los actores en el tema de cuartas oportunidades

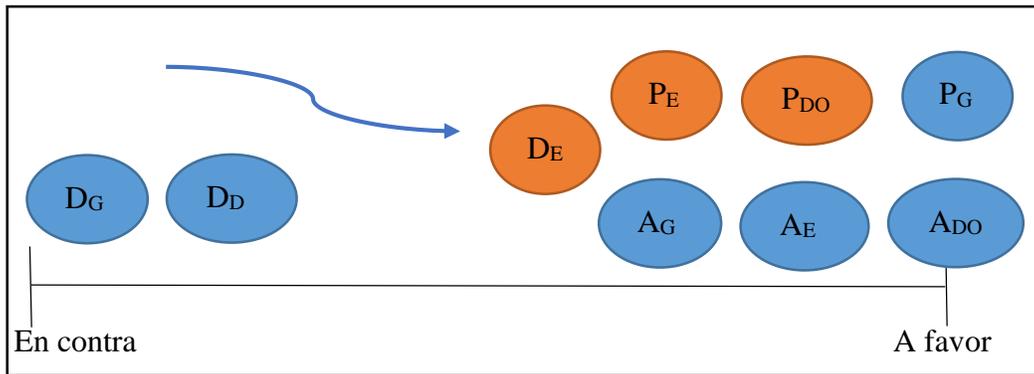


Fuente: Elaboración propia.

De esta manera en la Figura 4.2 se puede observar las posiciones finales de los actores al interior del congreso en donde los actores D_E , P_E , P_{DO} movieron su posición política hacia la derecha con la finalidad para votar a favor la modificación al reglamento de cuartas

oportunidades y apoyar a los alumnos, sin embargo, con el acuerdo derivado de la negociación los alumnos se comprometerían a ceder su voto en el tema de cargas académicas.

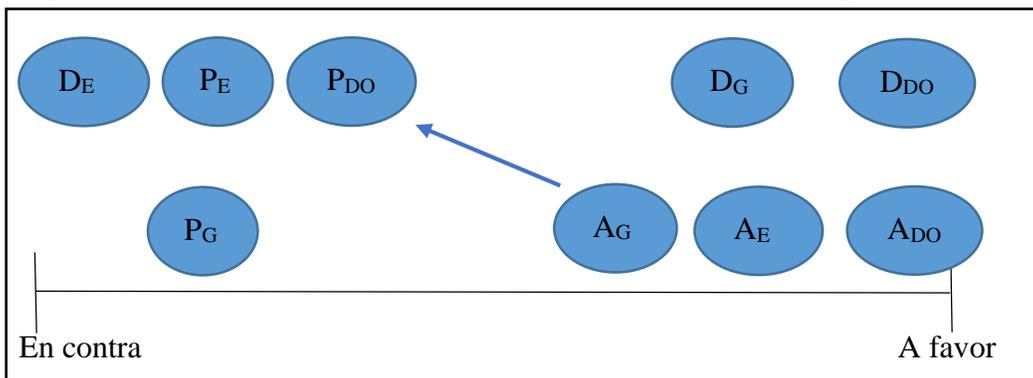
Figura 4.2. Posiciones finales de los actores en el tema de cuartas oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.3 se puede observar como quedaron las posiciones finales en el tema de cargas académicas en donde el compromiso de los alumnos es plausible por el apoyo que recibieron de los actores DE, PE, PDO los cuales apoyaron las preferencias de los alumnos al ceder sus votos a favor de la modificación al reglamento de cuartas oportunidades.

Figura 4.3. Posiciones iniciales de los actores en el tema de Cargas Académicas

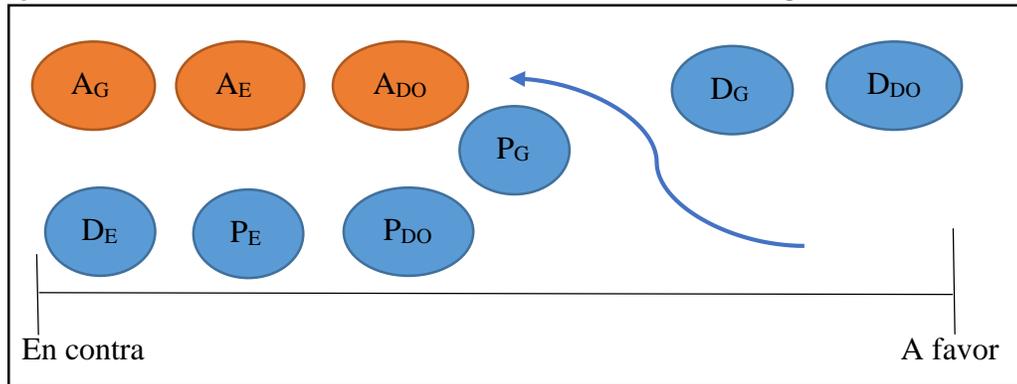


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.4 se observa el escenario en una segunda etapa donde los alumnos intercambian sus posturas derivado a la negociación que habían tenido con anterioridad

con los actores D_E , P_E , P_{DO} que en este caso solicitaron el apoyo para que los alumnos votaran en contra del incremento de cargas académicas y de esta manera formar una coalición ganadora con mayoría de siete a dos respectivamente.

Figura 4.4. Posiciones finales de los actores en el tema de Cargas Académicas



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) permitió a los actores que contaban con preferencias opuestas sobre un determinado tema establecer acuerdos para contar con coaliciones ganadoras por mayoría, para así asegurar su postura sobre el tema de interés. En el proceso de cooperación se negocian las posiciones haciendo uso de la estrategia más conveniente y en el caso del tema de cuartas oportunidades los alumnos que no cuentan con un poder formal en la universidad tal pareciera que se encuentran en desventaja respecto a los otros actores, sin embargo, en cuestión de cargas académicas se vuelven actores indispensables para directivos y profesores. Lo que puede indicar que los alumnos aunque no cuentan con un poder formal al interior de la universidad a través de su voto se vuelven actores para otros actores de mayor poder por lo que estarán dispuestos a intercambiar sus posturas cuando exista un beneficio para ellos.

En la Tabla 4.2 se analizan otros dos temas de interés y relevancia al interior del Consejo Divisional por un lado se tiene la aprobación de la modificación de los planes de

estudio de un departamento en donde se puede observar que el actor D_G y los actores A_G , A_E , A_{DO} se encuentran a favor de la propuesta, sin embargo como comparten posturas similares no cuentan con ningún beneficio al intercambiar sus votos.

Por otra parte los actores que son candidatos a realizar el intercambio es el actor D_G con los actores P_E , P_{DO} ya que tienen preferencias distintas, el primero está a favor de que se aprueben los cambios a los planes de estudio y los segundos están en contra de dicha propuesta pero están dispuestos a ceder sus votos actor D_G si este en el tema de incremento de puntos al examen Toefl vota en contra en la sesión.

Tabla 4.2

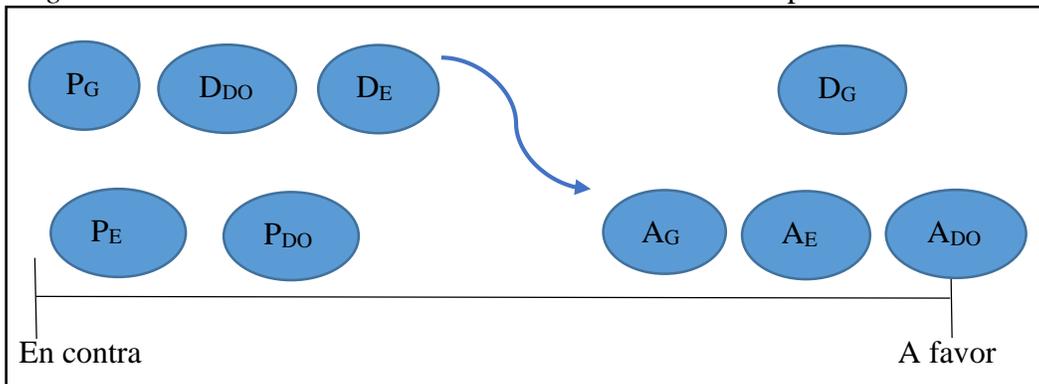
Modelo de intercambio entre actores del Consejo Divisional en tema 3 y 4

		Tema 3: Modificación a planes de estudio	
		A favor	En contra
Tema 4: Incremento en puntos Toefl para las carreras	A favor	D_G	P_G, D_{DO}, D_E
	En contra	A_G, A_E, A_{DO}	P_E, P_{DO}

Fuente: Elaboración propia.

El la Figura 4.5 se muestran las posiciones iniciales de los actores al interior del Consejo Divisional en el tema de autorización de la modificación de los planes de estudio e un departamento en donde los actores de la izquierda se encuentran en contra de la propuesta de la autorización de las modificaciones a los planes de estudio y en un segundo momento después de establecer las negociaciones y acuerdos se pueden observar las posturas finales en la Figura 4.6.

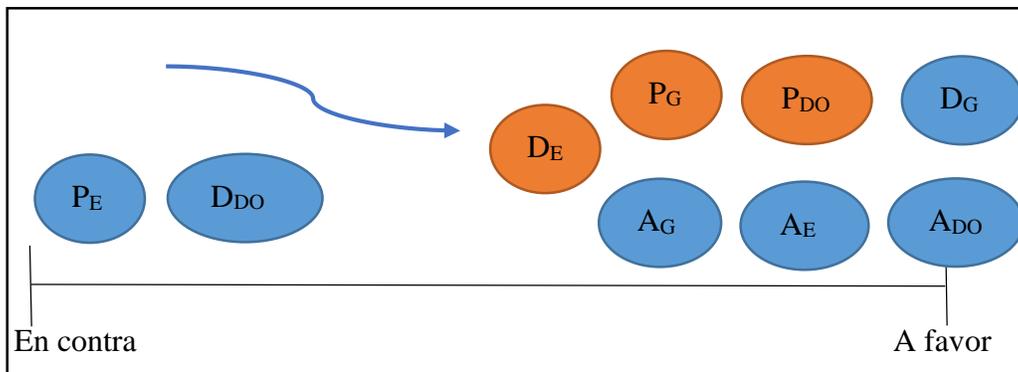
Figura 4.5. Posiciones iniciales de los actores en el tema de planes de estudio



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se puede observar que los actores P_G , D_{DO} , D_E decidieron intercambiar su posición haciendo valer su voto a favor de la propuesta de modificación a los planes de estudio generando como resultado final una coalición con mayoría de votos con siete actores a favor contra dos en contra.

Figura 4.6. Posiciones finales de los actores en el tema de planes de estudio

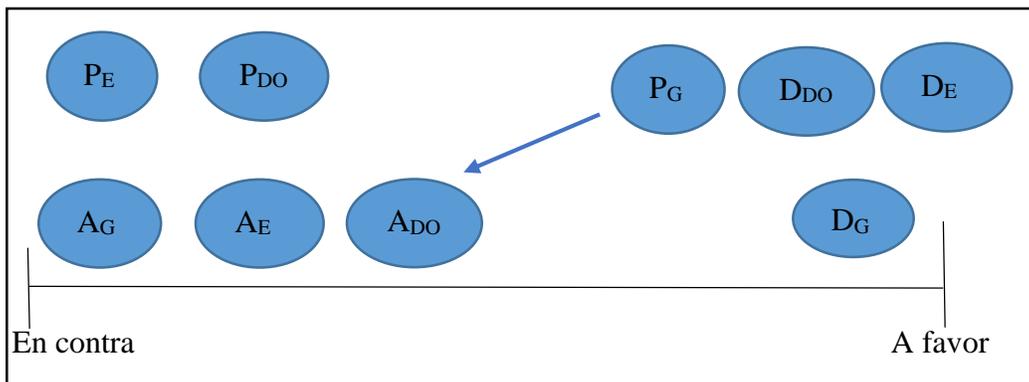


Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la propuesta de incremento en los puntos Toefl como requisitos para cursar materias en otro idioma, se considera un tema difícil en la comunidad universitaria con mayor afectación a los alumnos debido a la problemática que se ha presentado en las diferentes carreras como es el atraso en el proceso de titulación y término del programa educativo. Algunos actores se encontraban convencidos de incrementar el puntaje derivado de las exigencias de los órganos acreditadores y demanda del sector productivo

en contar con alumnos que dominen el idioma inglés. En la Figura 4.7 se tienen las principales posturas de los actores y el intercambio latente entre ellos sobre el incremento de los puntos Toefl para todas las carreras donde el intercambio de los actores P_G , D_{DO} , D_E que están a favor, se sienten con el compromiso de apoyar a los alumnos debido a la negociación establecida con anterioridad.

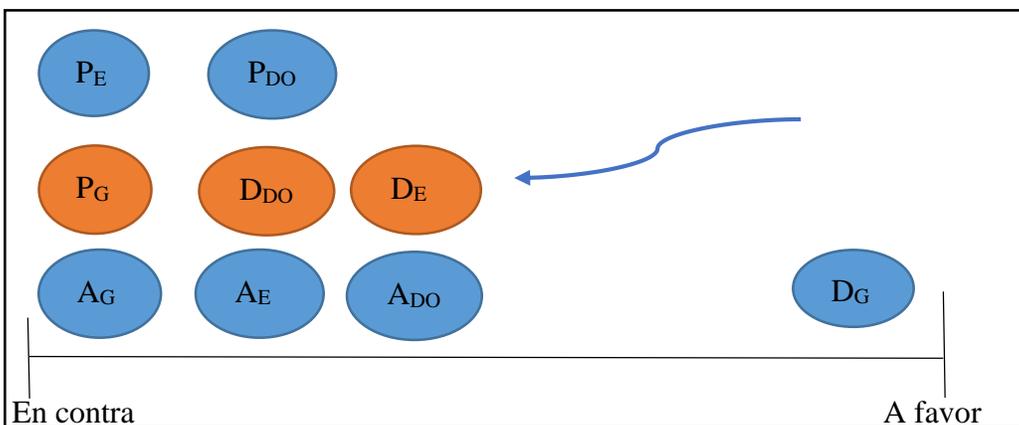
Figura 4.7. Posiciones iniciales de los actores en el tema incremento puntos Toefl



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera en la Figura 4.8 se observa como los actores P_G , D_{DO} , D_E hacen efectivo el acuerdo con los alumnos dando como resultado una coalición ganadora de ocho contra uno respectivamente en donde el intercambio de posiciones se adquiere a través de un compromiso donde el riesgo siempre está latente.

Figura 4.8. Posiciones finales de los actores en tema incremento en puntos Toefl.



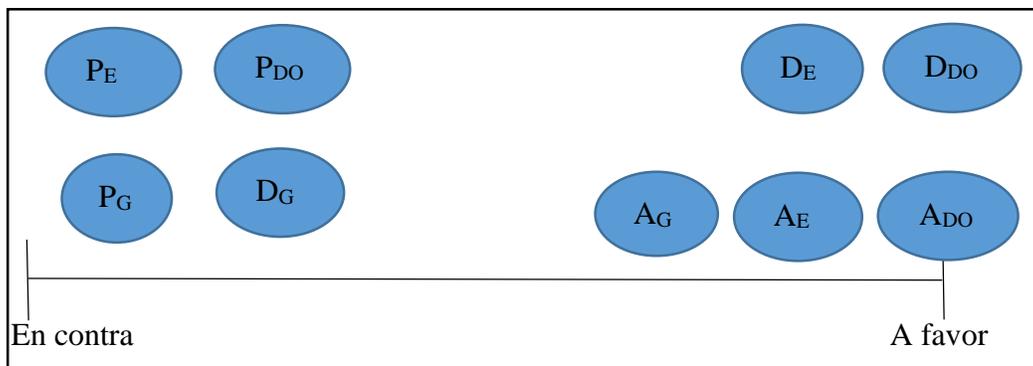
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Predicciones correctas e incorrectas de las posiciones políticas de los actores

En este apartado se realizó el comparativo entre las predicciones realizadas por los especialistas en función a su experiencia y análisis de los perfiles de los actores al interior del órgano colegiado con la finalidad de describir de qué manera se dieron los intercambios.

En la Figura 4.9 se ilustrara la posición de los actores determinada por los especialistas y el investigador de acuerdo a los temas y las cualidades de cada integrante del órgano colegiado para confrontarlo con el resultado final con la finalidad de analizar si el modelo puede predecir los cambios políticos y las preferencias de los actores Figura 4.10.

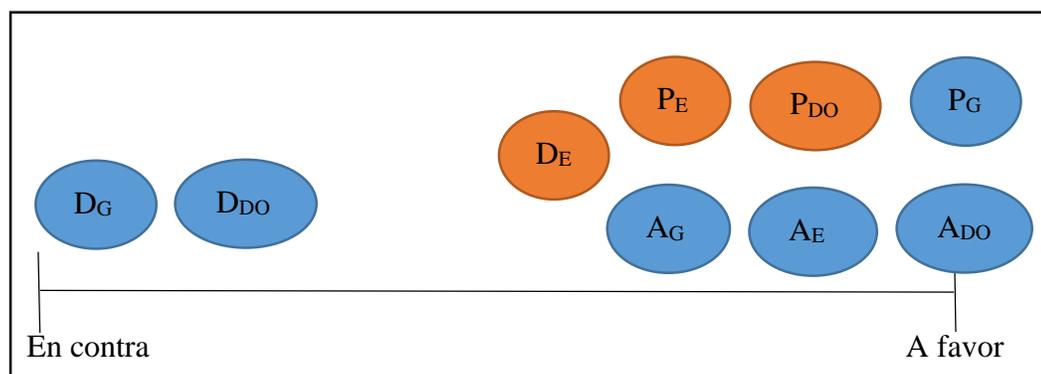
Figura 4.9. Posición de los actores en el tema de cuartas oportunidades de acuerdo a los especialistas



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.10 se puede observar en comparación a la posición de los especialistas un error en dos actores (PE y PDO) los cuales no conservaron la posición de los especialistas derivado del intercambio realizado con los alumnos cambiando su posición a una postura a favor.

Figura 4.10. Posición real de los actores en el tema de cuartas oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

Analizando los errores de la posición inicial de acuerdo a los especialistas con el resultado final se puede concluir lo siguiente en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3

Análisis de posiciones en el tema de cuartas oportunidades

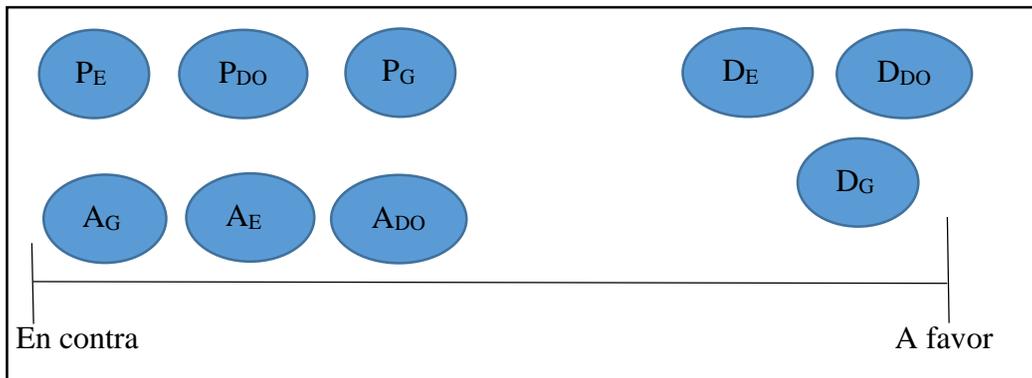
Posición inicial de los especialistas con actores en contra	Posiciones finales reales de actores de actores en contra	Error	Posición inicial de los especialistas con actores a favor	Posiciones finales reales de actores de actores a favor	Error
D _G , P _E , P _{DO} , P _G .	D _G , D _{DO} .	2	D _E , D _{DO} A _G , A _E , A _{DO} .	D _E , P _E , P _{DO} , P _G , A _G , A _E , A _{DO} .	2

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede concluir que el modelo predice cambios en la misma dirección de los especialistas en un 56% y en un 44 % predicen cambios en dirección opuesta a los mismos. Ahora analizando a los actores en el tema de cargas a académicas en la Figura 4.11 se ilustra las predicciones iniciales de los especialistas.

Cabe señalar que en este tema los directivos y profesores tienen mayor preferencia debido a que se pretendía incrementar la carga académica de horas clase en general para todos los profesores, motivo por el cual estaban dispuestos a generar un intercambio para formar una coalición ganadora en contra de la propuesta.

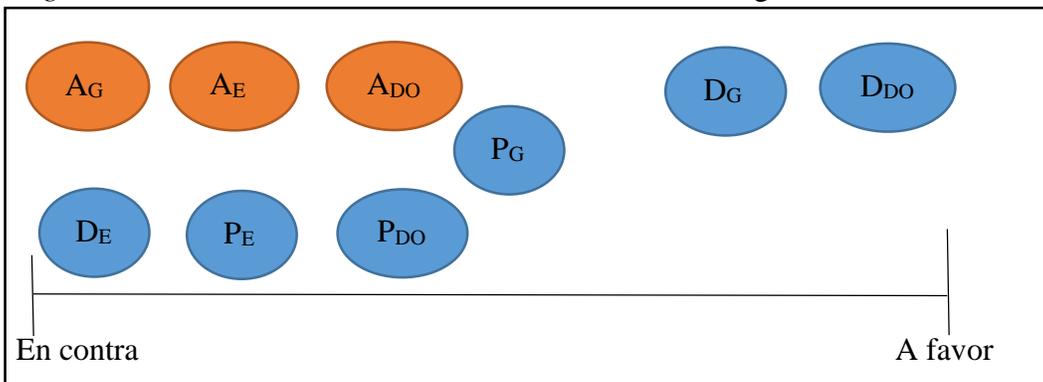
Figura 4.11. Posición de los actores en el tema cargas académicas de acuerdo a los especialistas



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.12 se muestran las posiciones finales de los actores, una vez llevado a cabo el intercambio entre los actores. Los alumnos regresan el favor al acuerdo previo establecido con los profesores por el apoyo recibido en una sesión anterior. En este tema la posición de los especialistas coincide en su mayoría con las posiciones finales teniendo un error en la predicción.

Figura 4.12. Posición real de los actores en el tema de cargas académicas



Fuente: Elaboración propia.

Analizando los errores de la posición inicial de acuerdo a los especialistas con el resultado final se puede concluir lo siguiente en la Tabla 4.4:

Tabla 4.4

Análisis de posiciones en el tema de cargas académicas

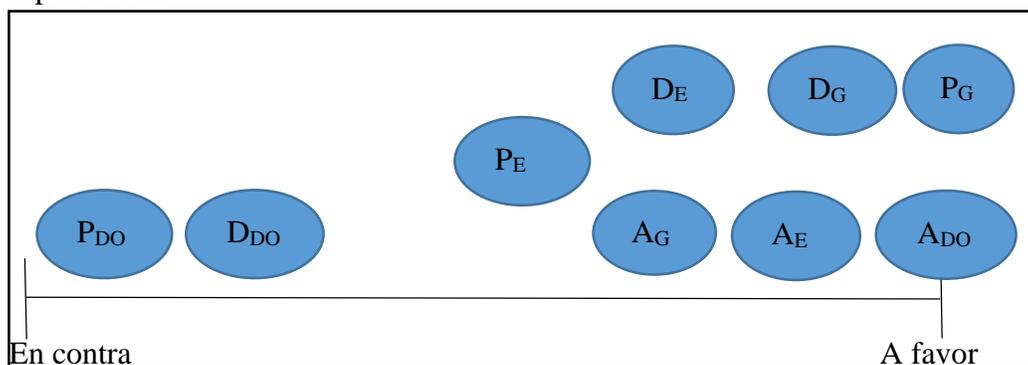
Posición inicial de los especialistas con actores en contra	Posiciones finales reales de actores de actores en contra	Error	Posición inicial de los especialistas con actores a favor	Posiciones finales reales de actores de actores a favor	Error
P_E, P_{DO}, P_G A_G, A_E, A_{DO}	A_G, A_E, A_{DO} D_E, P_E, P_{DO} P_G	1	D_E, D_{DO}, D_G	D_G, D_{DO}	1

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede concluir que en el tema de cargas académicas el modelo predice cambios en la misma dirección de los especialistas en un 78% y en un 22 % predicen cambios en dirección opuesta a los mismos. Este indicador permite confirmar la validez de las estimaciones de los especialistas, toda vez que ellos también son profesores al interior de la institución por lo que sus percepciones son en su mayoría certeras.

Otro de los temas tratados al interior del Consejo Divisional fue la autorización a la modificación de los planes de estudio de uno de los departamentos, y se muestra en la Figura 4.13 la posición de los especialistas referente a la aprobación de modificación de planes de estudios de un departamento:

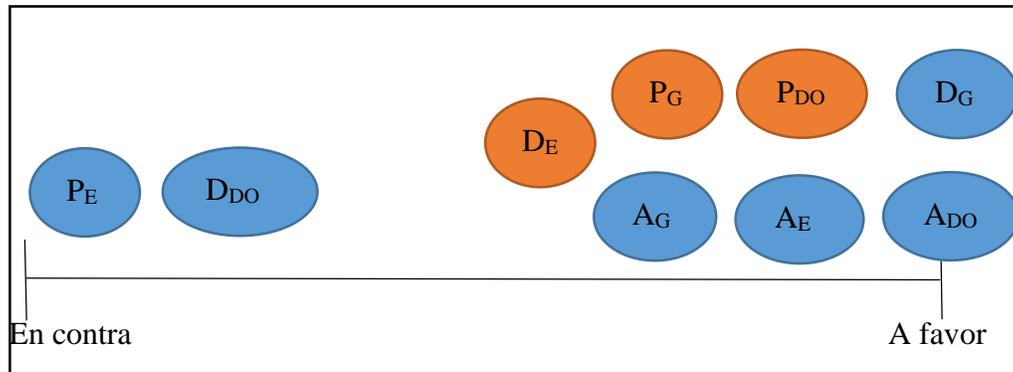
Figura 4.13. Posición de los actores en el tema planes de estudio de acuerdo a los especialistas



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4.14 ilustra las posiciones reales de los actores al interior del Consejo Divisional con respecto al tema de autorización de modificación a planes de estudio, en donde se observa que los alumnos se suman a la postura a favor propuesta por el actor D_G y recibe el intercambio de votos de tres actores más derivado de las negociaciones previas.

Figura 4.14. Posición real de los actores en planes de estudio



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.5 al analizar los errores de la posición inicial de acuerdo a los especialistas con el resultado final se puede concluir que en el tema de autorización en la modificación de planes de estudios el modelo predice cambios en la misma dirección de los especialistas en un 78% y en un 22 % predicen cambios en dirección opuesta a los mismos.

Tabla 4.5

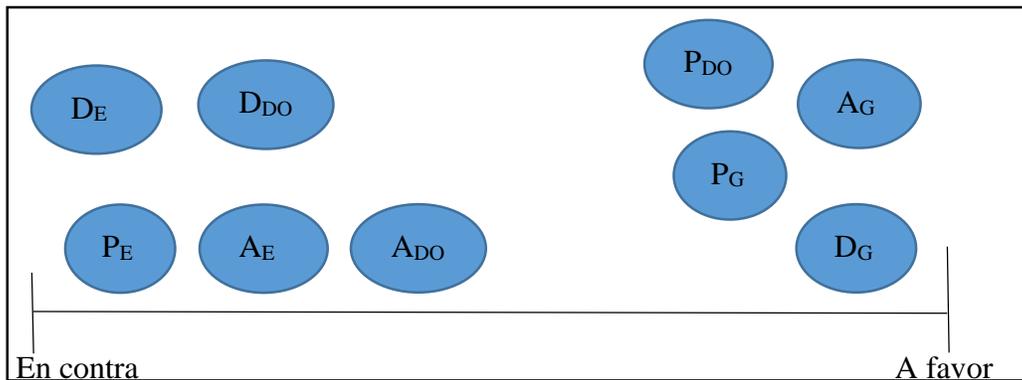
Análisis de posiciones en el tema de planes de estudio

Posición inicial de los especialistas con actores en contra	Posiciones finales reales de actores de actores en contra	Error	Posición inicial de los especialistas con actores a favor	Posiciones finales reales de actores de actores a favor	Error
P _{DO} , D _{DO} .	P _E , D _{DO} .	1	P _E , D _E , D _G , P _G , A _G , A _E , A _{DO} .	D _E , D _G , P _G , A _G , A _E , A _{DO} , P _{DO} .	1

Fuente: Elaboración propia.

El último tema revisado en esta investigación fue la propuesta del director de gestión que consistía en aprobar el incremento del puntaje Toefl como requisito de titulación de los estudiantes. En la Figura 4.15 se observan las posiciones iniciales en el tema de acuerdo a los especialistas.

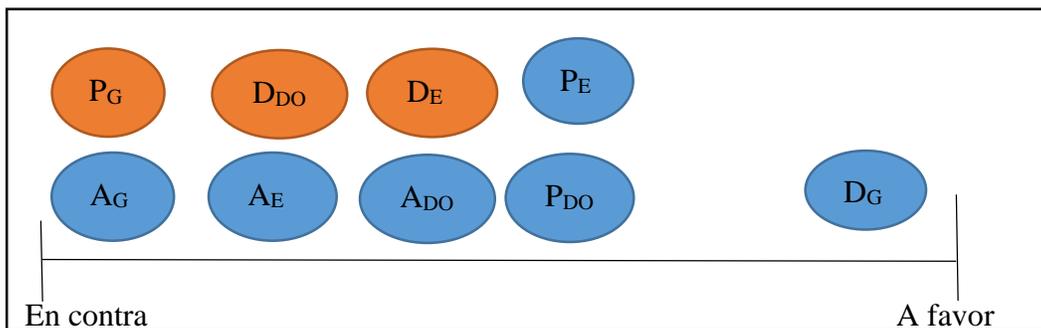
Figura 4.15. Posición de los actores en el tema de incremento en puntos Toefl de acuerdo a los especialistas



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4.16 ilustra las posiciones reales de los actores al interior del Consejo Divisional con respecto al tema incremento en puntos Toefl, en donde se ilustra el cambio de posición de los actores (PG, DDO, DE) como resultado de las negociaciones de los alumnos previo acuerdo, dando como resultado tres errores respecto a las predicciones de los especialistas.

Figura 4.16. Posición real de los actores en tema de incremento en puntos Toefl



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede concluir que en el tema de incremento en los puntos del Toefl para las diferentes carreras el modelo predice cambios en la misma dirección de los especialistas en un 67% y en un 33 % predicen cambios en dirección opuesta a los mismos. En la Tabla 4.6 se resumen los datos y se determina un promedio de los resultados en el análisis de predicción del modelo con los datos estimados por los especialistas en los cuatro temas discutidos al interior del Consejo Divisional.

Tabla 4.6

Predicciones correctas e incorrectas del modelo de intercambio

Tema	% de predicción en la misma posición de acuerdo a los especialistas	% de predicción en dirección opuesta de acuerdo a los especialistas
Modificación al reglamento de cuartas oportunidades	56%	44%
Incremento en cargas académicas	78%	22%
Autorización en modificación de planes de estudio	78%	22%
Incremento en puntos Toefl en todas las carreras.	67%	33%
Promedio	69.75%	30.25%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto como se puede observar el modelo predice en un 69.75% los cambios de las posiciones políticas de los actores en una misma dirección de acuerdo a los puntos de referencia de los especialistas. Esto significa que el modelo puede ser confiable al utilizarlo en detectar de qué manera se transforman las posiciones políticas de los actores al interior del Consejo Divisional de una universidad pública generando explicaciones de los mecanismos que se producen en las negociaciones y toma de decisiones.

Es importante señalar que la aplicación de este modelo en una institución pública arrojó datos interesantes en donde el promedio de predicción con respecto a otros modelos se encuentra con un ligero comportamiento superior exceptuando el modelo de

compromiso que en otros contextos ha dado mejores niveles de predicción al respecto. Por los que resultaría importante aplicar el modelo de intercambio en escenarios similares en otras universidades públicas para confrontar resultados y verificar si la toma de decisiones y las negociaciones en contextos distintos pueden reflejar comportamientos similares entre los actores políticos de las instituciones de educación superior en México.

4.2. Resultados cualitativos

Con la finalidad de detectar y verificar como se generaron los procesos de negociación y toma de decisiones al interior del Consejo Divisional en donde el uso del poder y las estrategias estuvieron presentes, se describirán diversos escenarios que darán explicación de cómo se originaron dichos procesos en los distintos temas de gran relevancia para la comunidad universitaria buscando complementar los resultados obtenidos en la aplicación de modelo de intercambio.

En la primera sesión del año 2012, el tema llevado a la mesa fue el de la implementación de nuevos lineamientos de asignación de cargas académicas para todos los profesores adscritos a la división. Es importante señalar que dichos lineamientos procedían de una autoridad central que tenían que acatar los directores de departamento.

La Tabla 4.7 se describe la postura de los directores respecto a dichos lineamientos respecto al poder, las negociaciones y el uso de estrategias. Los directores tenían que hacer la propuesta ya que la instrucción que venía de una autoridad central en donde el poder jerárquico no permitía que hubiese negociación con actores, uno de los directivos manifestó que se tenía que implementar una

estrategia con la finalidad de implementar dichos lineamientos; a este comentario se une el director del departamento de DO.

Sin embargo, el director de economía hace uso de la negociación realizando acuerdos con alumnos y profesores los cuales estaban dispuestos a realizar el intercambio de votos para formar una coalición en contra de los lineamientos y en un futuro regresarían el favor a los alumnos ya que les beneficiaría no contar con mayor carga laboral justificando las diferentes actividades complementarias como la investigación, tutorías, preparación y revisión de los cursos.

Tabla 4.7

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en directores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 1	Director del Departamento G	Presente por la normatividad (jerárquico). Capacidad de influencia la autoridad central	No presente	Presente en el lenguaje del actor al usar la frase “estrategia de asignación de cargas académicas”
Actor 2	Director de Departamento DO	Presente por la normatividad (jerárquico). Capacidad de influencia de la autoridad central	No presente	Presente al mencionar que está de acuerdo con cambiarle el nombre como lo propuso el director
Actor 3	Director de Departamento E	Manifiesta no viabilidad de la propuesta	Realiza acuerdo con alumnos para formar coalición en contra	Presente en el momento de realizar intercambio con alumnos

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.8 se muestra las distintas formas de manifestación de poder, negociaciones y estrategias de los profesores respecto a los lineamientos de cargas académicas. En esta sesión se observó desde un inicio la postura en contra de los

profesores ya que perjudicaba a sus intereses por lo que estaban dispuestos a realizar intercambio de votos con los alumnos para contar con una coalición ganadora en de la propuesta.

La estrategia utilizada les permitió defender sus posturas haciendo hincapié a la demasiada carga de trabajo con la que contaban y además solicitaban se hiciera un nuevo análisis cuidando los perfiles de los profesores, sus categorías y las materias que imparten en diferentes programas educativos.

Tabla 4.8

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en profesores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 4	Profesor G	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Propone enviar propuesta a las autoridades centrales	Presente en el momento que mencionan que tienen mucha carga de trabajo
Actor 5	Profesor DO	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Realiza acuerdo con alumnos para formar coalición en contra	Presente en el momento que mencionan que tienen mucha carga de trabajo
Actor 6	Profesor DE	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Realiza acuerdo con alumnos para formar coalición en contra	Presente en el momento que mencionan que tienen mucha carga de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.9 se describe las posturas de los alumnos en el tema de cargas académicas. Lo observado en el comportamiento de los alumnos al inicio no mostraba inclinación a favor o en contra de la propuesta. Pero al término de la sesión los tres alumnos votaron en contra de la misma.

En entrevista con dos alumnos después de la sesión mencionaron que previo a la sesión hubo un acercamiento de uno de los directivos y un profesor para establecer acuerdos en donde estaban dispuestos a ceder sus votos siempre y cuando en un futuro se regrese el intercambio.

De tal forma que el voto de los alumnos se vuelve indispensable para actores que pueden contar con mayor poder aunque al interior de la universidad los alumnos no cuenten con un poder jerárquico el voto de los tres alumnos viene a conformar un coto de poder fuerte que hizo ganar la coalición en contra de la propuesta.

Tabla 4.9

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cargas académicas en alumnos

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 7	Alumno representante de E	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Muestran interés de hacer intercambio de posiciones	Esperan beneficio en un futuro
Actor 8	Alumno representante DO	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Ausente	No realizar ningún acuerdo
Actor 9	Alumno representante G	Inconformidad con lineamientos de autoridades centrales (presente por jerarquía)	Ausente	No realizar ningún acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En otra sesión donde se proponían la modificación del reglamento de autorización de cuartas oportunidades.

La Tabla 4.10 describe la postura de dos directores, que consistía estar en contra de la modificación por los que no estaban dispuestos a realizar ninguna negociación y la estrategia utilizada era el respetar la normatividad vigente que manifestaba que solo se

autorizarían las cuartas oportunidades en alumnos con un avance igual o mayor al ochenta por ciento.

Por otro lado el director del departamento de economía respondió al acuerdo realizado previamente con los alumnos compartiendo acuerdo con la propuesta de los alumnos que consistía en autorizar una cuarta oportunidad para presentar y aprobar un examen desde una primera inscripción lo que permitió sumar a los votos de los alumnos uno más para formar una coalición ganadora en contra de dicha propuesta.

Tabla 4.10

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en directores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 1	Director del Departamento G	Presente por la normatividad (jerárquico).	No presente	Postura en contra de propuesta
Actor 2	Director de Departamento DO	Presente por la normatividad (jerárquico).	No presente	Postura en contra de propuesta
Actor 3	Director de Departamento E	Manifiesta no viabilidad de la propuesta	Responde al intercambio y responde al acuerdo	Comparte preferencia en propuesta en beneficio de alumnos

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.11 se describe la postura de los profesores sobre el tema de cuartas oportunidades en donde dos profesores responden al acuerdo realizado con los alumnos que habían apoyado en el tema de cargas académicas excepto un profesor que mediante el uso de la norma y según su criterio no debiera existir modificación al reglamento.

Tabla 4.11

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en profesores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 4	Profesor G	Inconformidad con la propuesta y manifiesta no modificar la norma.	No presente	En contra de propuesta
Actor 5	Profesor DO	Ausente	Responde al intercambio y responde al acuerdo	Comparte preferencia en propuesta en beneficio de alumnos
Actor 6	Profesor E		Responde al intercambio y responde al acuerdo	Comparte preferencia en propuesta en beneficio de alumnos

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en la Tabla 4.12 la postura de los tres alumnos era estar a favor desde un inicio ya que beneficiaba a sus intereses y sabían que aunque no contaran con un poder jerárquico al interior de la universidad podrían contar con una coalición ganadora si los profesores y un directivo respetaran el acuerdo previo. Situación favorable al final de la votación en donde los actores involucrados en el acuerdo respondieron al intercambio.

Tabla 4.12

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de cuartas oportunidades en alumnos

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 7	Alumno representante de E	No presente	Presente al recibir intercambio de posición por acuerdo previo	Presente en el momento de manejar preferencia a la propuesta

Actor 8	Alumno representante DO	No presente	Presente al recibir intercambio de posición por acuerdo previo	Presente en el momento de manejar preferencia a la propuesta
Actor 9	Alumno representante G	No presente	Presente al recibir intercambio de posición por acuerdo previo	Presente en el momento de manejar preferencia a la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

Ahora en la Tabla 4.13 se procede la detección del uso del poder, negociación y estrategia de los directores en el tema de autorización de la modificación de planes de estudios de un departamento en donde el intercambio de posiciones se encuentra presente derivado de negociaciones previas con otros actores que en este caso regresan el favor a través del intercambio de sus posturas.

Tabla 4.13

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en directores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 1	Director del Departamento G	Presente por la normatividad (jerárquico).	Presente en el momento de recibir intercambio	Postura a favor de aceptar la propuesta
Actor 2	Director de Departamento DO	Presente por la normatividad (jerárquico).	Ausente	No muestra preferencia por autorizar los cambios
Actor 3	Director de Departamento E	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.14 dos de los profesores regresan el favor respondiendo a favor de la propuesta ya que previamente establecieron acuerdo con uno de los directores que en el tema de cargas académicas se vio beneficiado a través del intercambio de votos.

Situación no presente e uno de los profesores del departamento de economía en donde se observa que no comparte intereses comunes con los dos primeros directores.

Tabla 4.14

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en profesores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 4	Profesor G	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta
Actor 5	Profesor DO	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta
Actor 6	Profesor E	Presente por la normatividad (jerárquico).	Ausente	No muestra preferencia por autorizar los cambios

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado en la Tabla 4.15 los alumnos muestran una postura a favor de las modificaciones dando respuesta a los acuerdos previos en las negociaciones. Cabe señalar que el poder jerárquico en ellos es ausente. Sin embargo, el poder se ve reflejado en la importancia de su voto para formar una coalición ganadora.

Tabla 4.15

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a planes de estudio en alumnos

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 7	Alumno representante de E	Ausente	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta
Actor 8	Alumno representante DO	Ausente	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta
Actor 9	Alumno representante G	Ausente	Realiza intercambio por acuerdo previo	Postura a favor de aceptar la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.16 se hizo el análisis de uso del poder, la estrategia y en el proceso de negociación en el tema de modificación al incremento de los puntos Toefl en el idioma inglés.

El director del departamento de Gestión partía de una postura de incrementar los puntos en el afán de contar con mejores perfiles de alumnos que contarían con la habilidad de comprender y comunicarse en inglés. Por otra parte los otros dos directivos estaban en contra de dio cambio ya que estaban respondiendo a los acuerdos previos que habían trabajado con los alumnos.

Tabla 4.16

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en directores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 1	Director del Departamento G	Presente por la normatividad (jerárquico).	Ausente	Postura a favor de incremento en los puntos Toefl
Actor 2	Director de Departamento DO	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio de posición para apoyar a los alumnos que en sesión anterior apoyaron	Presente al cambiar su postura en contra del incremento en los puntos
Actor 3	Director de Departamento E	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio de posición para apoyar a los alumnos que en sesión anterior apoyaron	Presente al cambiar su postura en contra del incremento en los puntos

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.17 se puede observar que los profesores cuentan con poder que les da la norma al interior de la universidad. Aunque dos de ellos no requieren hacer un intercambio comparten la postura de los alumnos de estar en contra ya que justifican que la universidad no cuanta con la capacidad de cubrir la demanda de los alumnos

para dar la opción de estudiar los niveles de inglés requeridos y el otro profesor responde al intercambio previo acuerdo con alumnos.

Tabla 4.17

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en profesores

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 4	Profesor G	Presente por la normatividad (jerárquico).	Realiza intercambio de posición para apoyar a los alumnos que en sesión anterior apoyaron	Presente al cambiar su postura en contra del incremento en los puntos
Actor 5	Profesor DO	Presente por la normatividad (jerárquico).	Ausente ya que no requiere hacer intercambio	Comparte postura de los alumnos de estar en contra
Actor 6	Profesor E	Presente por la normatividad (jerárquico).	Ausente ya que no requiere hacer intercambio	Comparte postura de los alumnos de estar en contra

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.18 se muestra que los alumnos contaban con una postura en contra al incremento de la puntuación del Toefl, debido a que dicha modificación afectaría en el término de la carrera en tiempo y forma derivado a que percibían que la universidad no contaba con la infraestructura y el recurso humano suficiente para atender a todos los alumnos en la enseñanza del idioma.

Es importante señalar que los alumnos no tenían ningún tipo de poder jerárquico al interior de la universidad, pero por medio del modelo de intercambio les permitió hacer plausibles los acuerdos que realizaron previamente con otros actores para contar con la coalición ganadora en contra de la propuesta.

Tabla 4.18

Manifestación del poder, negociación y estrategia en el tema de modificación a los puntos Toefl en alumnos

Actor	Puesto	Detección de:		
		Poder	Negociación	Estrategia
Actor 7	Alumno representante de E	Ausente	Ausente ya que no requiere hacer intercambio	Postura en contra de la propuesta
Actor 8	Alumno representante DO	Ausente	Ausente ya que no requiere hacer intercambio	Postura en contra de la propuesta
Actor 9	Alumno representante G	Ausente	Ausente ya que no requiere hacer intercambio	Postura en contra de la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

En otra sesión extraordinaria del Consejo Divisional en donde se trató el tema de modificación de los procesos de titulación de tres programas educativos de los siete existentes en aras de incrementar los indicadores que emite el Consejo Divisional de Evaluación Nacional (CENEVAL). Se tuvo la oportunidad de asistir y continuar con el análisis de los actores en los procesos de negociación y toma de decisiones. Es importante señalar que sólo tres de los programas de los siete cuentan con la opción de titularse por esta vía además de las otras modalidades existentes, por lo que las otras carreras carecen de esta opción debido a que CENEVAL aún no cuenta con exámenes de egreso para dichas carreras.

Cuando los alumnos de los programas obtienen rendimientos satisfactorios que permiten lograr un índice de alto desempeño la institución realiza una premiación a las instituciones a nivel nacional publicando los resultados en los principales medios de comunicación. Esto hace que los directores de las otras carreras no comparten el interés de modificar el reglamento de las modalidades de titulación dejando para sólo estas tres carreras como

única modalidad para de esta forma establecer estrategias que permitan mejorar en los indicadores en la Tabla 4.19 se describen las diferentes posturas de los actores en donde el poder, la negociación y la estrategia estuvieron presentes.

Tabla 4.19

Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en directores

Actor	Puesto	Se observa:	Detección de:		
			Poder	Negociación	Estrategia
Actor 1	Director del Departamento G	Manifiesta acuerdo para la modificación ya que hacen referencia a los tres programas en donde tiene incidencia.	Muestra interés y hace mención de la importancia de medir la calidad académica de los programas	Ausente	Muestra postura a favor de la modificación.
Actor 2	Director de Departamento DEO	Se opone a los cambios ya que habría desigualdad en las opciones de titulación para los alumnos de la división	Se manifiesta en el momento en que los alumnos y el profesor del DEO están de acuerdo con su postura.	Previo acuerdo con profesor y alumnos.	Rechazar propuesta debido a que beneficiaría solo algunos programas al cual no pertenece.
Actor 3	Director de Departamento E	Hace mención que no es conveniente para su programa hacer la modificación ya que disminuiría la elaboración tesis para su departamento.	Defiende los intereses del grupo de profesores	Ausente	Rechazar por afectación de intereses de los profesores.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en la Tabla 4.20 los profesores mostraron una marcada postura en contra de la modificación a las modalidades de titulación debido a que afectaba directamente a sus intereses personales y uno de los profesores se encargó de establecer acuerdo con

profesor y alumno del mismo departamento implementando la estrategia al crear expectativas futuras sobre dichos actores.

Tabla 4.20

Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en profesores

Actor	Puesto	Se observa:	Detección de:		
			Poder	Negociación	Estrategia
Actor 4	Profesor G	Está de acuerdo con la propuesta ya que pertenece a la plantilla de profesores de los programas afectados.	Muestra interés en la propuesta pero no defiende.	Ausente	La conveniencia de que siga igual ya que la elaboración de tesis le da más beneficios como profesor.
Actor 5	Profesor DO	Manifiesta no estar de acuerdo a que solo se haga una acción en función de tres licenciaturas debido a que no habría igualdad en las opciones de titulación y afectaría a los alumnos de su programa	Ejerce sobre alumnos.	Previo acuerdo con profesor y alumnos.	Rechazar propuesta debido a que beneficiaría solo algunos programas al cual no pertenece.
Actor 6	Profesor E	Propone que se busquen diferentes alternativas para mejorar dichos indicadores.	Ausente	Ausente	Rechazar por afectación de intereses de los profesores.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.21 se observa como algunos directivos y profesores convencen a los alumnos del propio departamento en manejar una postura en contra de la modificación ya que sólo iba a beneficiar a los alumnos de un solo departamento por los que se unieron a la coalición en contra esperando no perjudique a sus intereses.

Tabla 4.21

Manifestación del poder, negociación y estrategias en sesión extraordinaria 2013 en alumnos

Actor	Puesto	Se observa:	Detección de:		
			Poder	Negociación	Estrategia
Actor 7	Alumno representante de G	Muestra acuerdo con lo que dice el Director de Departamento G.	Ausente	Previo acuerdo con Director de G.	Acepta propuesta al pertenecer al mismo departamento
Actor 8	Alumno representante DO	Muestra acuerdo con lo que dice el Director de Departamento DO.	Ausente	Previo acuerdo con profesor y alumnos.	Rechazar propuesta debido a que beneficiaría solo algunos programas al cual no pertenece.
Actor 9	Alumno representante E	Manifiesta interés por la titulación por esta vía pero está de acuerdo con el profesor de DO	Ausente	Previo acuerdo con profesor y alumnos.	Rechazar propuesta debido a que beneficiaría solo algunos programas al cual no pertenece.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los resultados queda más claro cómo se dan los procesos de las negociaciones y toma de decisiones al interior del Consejo Divisional en donde el ejercicio del poder de los actores va acompañado de una o varias estrategias para influenciar en los comportamientos de otros individuos. Es importante mencionar que tanto grupo de alumnos, profesores y alumnos en momentos actuaban por la colectividad de la comunidad universitaria emitiendo decisiones favorables, sin embargo, se pudo observar que algunos de los integrantes del órgano colegiado no tenían consciencia del alcance que tenían en la afectación de la conducta y los intereses de los otros participantes, es decir,

las acciones que A emitía con la finalidad de influenciar a B no representaban importancia para B debido a que no le afectaban a sus intereses de tal manera como lo manifiesta Lukes (1985) no se tiene presencia de relación de poder mientras B no se vea afectado.

En la Tabla 4.22 se muestra de que manera el poder y el pensamiento estratégico permitieron diferentes grados en las negociaciones entre los actores políticos del órgano colegiado dependiendo de los intereses que existan entre los integrantes.

Tabla 4.22

Los grados de las negociaciones en función de los intereses, el poder y estrategias

Escenarios	Poder	Estrategia	Negociación
Cuando hay intereses comunes entre los actores.	No utilizado en los actores.	No utilizada	Voluntad de negociar a través de acuerdos entre los actores y formación de coaliciones.
Intereses opuestos entre los actores	A través del poder jerárquico que ocupan algunos actores al interior de la institución.	Dominante, vuelco, Mirar hacia adelante y razonar hacia atrás, hacer más tiempo.	No hay negociación o es mínima por la subordinación que existe entre algunos actores.

Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo observar en los resultados en esta investigación el rol que juegan los intereses de los actores al interior del órgano colegiado objeto de estudio jugaron un factor importante en el uso de las relaciones de poder y estrategias para llevar a cabo las negociaciones por lo tanto se puede concluir que a mayores intereses comunes entre los integrantes la formación de coaliciones las negociaciones eran mayores. Otro factor importante observado en la toma de decisiones de los integrantes del Consejo Divisional es la importancia del poder jerárquico que ocupaban los directivos ya que incidían de manera importante aplicando estrategias para persuadir e imponer su voluntad en los

actores de menor poder que en este caso estaban representados por los alumnos y profesores. Por lo que se puede concluir que a mayor poder menor son las negociaciones y el uso de estrategias.

Por otra parte se observó las negociaciones dependían del tema tratado en la mesa del Consejo Divisional, es decir, había casos en donde los actores se comportaban buscando el satisfacer necesidades comunes de la mayoría de los integrantes pero había temas en donde si veían que se afectaban los intereses personales hacían uso del poder y estrategias para incidir en la toma de decisiones de los individuos. Otra manera en que se dan los diferentes grados en la negociación en el contexto de los temas se visualizó en la postura que adquirirían los integrantes del órgano colegiado en el momento de votar. En la Tabla 4.23 se muestran dichos comportamientos en diferentes contextos de los actores.

Tabla 4.23

Los grados de las negociaciones en función al tema expuesto

Tema	Actores involucrados	Cooperan	No cooperan	Negociación	Resultado
Autorización de cuartas oportunidades	Alumnos y profesores	Tres alumnos y dos profesores		Negociación es alta	Ambas partes ganan por cubrir intereses comunes
Cargas Académicas	Directores de Departamento y profesores	Tres directivos	Tres profesores y tres alumno	Negociación baja y casi nula	Actores utilizan el poder para implementar las cargas y los profesores se ven afectados
Modificación a planes de estudio	Directivos, profesores y alumnos	Tres Directivos y tres alumnos	3Profesores Manifiestan postura condicionada	Negociación moderada	Directivos mediante estrategia y poder convencen a alumnos

Fuente: Elaboración propia.

Cuando los actores políticos que cuentan con legitimación de poder al interior de la universidad como es el caso de los Directores de Departamento en el momento en que la situación se vuelve compleja hacen uso del poder y la estrategia para persuadir a los alumnos que son la parte débil en cuestión a experiencia y poder y convencen para establecer coaliciones que permitan la obtención de sus objetivos. De esta manera el uso del poder y estrategias en el momento que se utiliza como medio de fuerza para imponer lineamiento de cargas académicas o convencer a los alumnos de aliarse a ciertas posturas las negociaciones se manifiestan de manera muy baja o casi nula.

Es importante señalar que la toma de decisiones en este órgano colegiado es buscar el interés común de la comunidad universitaria con acuerdos que beneficien a la mejora en la calidad académica de los programas educativos. Sin embargo, existen momentos en que algunos actores políticos se comportan de manera diferente olvidando el papel o su rol que juegan al interior de este Consejo Divisional haciendo uso del poder y del pensamiento estratégico para satisfacer necesidades particulares o de grupos específicos. Tal y como lo subrayó Majone (1975) los actores políticos se valían de la persuasión para convencer a otros sujetos para formar parte del Consejo Divisional buscando el beneficio institucional, reconociendo a éste órgano como unidad tomadora de decisiones racionales en busca de garantizar la calidad académica y administrativa de la institución.

Por otra parte en el momento en que los actores políticos buscan beneficios particulares reflejan su comportamiento desde una postura de racionalidad limitada en la cual Simon (1979) subraya que los individuos toman las decisiones careciendo de la inteligencia suficiente para procesar la información lo que produce que no persigan los objetivos institucionales si no solo busquen objetivos personales y subjetivos. A su vez la manifestación de las relaciones de poder desde la conceptualización de Crozier y

Friedberg (1990) fue observable en los integrantes del Consejo Divisional en el momento que trataban de superar la resistencia del oponente mediante el uso de diferentes estrategias produciendo diferentes grados en las negociaciones.

En la Tabla 4.24 se ilustra como los actores generaban diferentes grados de negociación en ciertos escenarios derivados de las relaciones de poder y el pensamiento estratégico.

Tabla 4.24

Uso del poder y estrategias en los grados de las negociaciones

Negociación alta	Negociación moderada	Negociación baja
Existe interacción y comunicación entre los actores previa a las sesiones.	Existe interacción y comunicación entre los actores previa a las sesiones.	Imposición de un actor sobre otro por el poder que tiene. En el caso de Director de División con Directores de Departamento.
El poder está ausente	Poder es poco utilizado por los actores debido al poco interés sobre los temas tratados.	Mayor uso del poder jerárquico por parte de los principales directivos sobre profesores y maestros.
Hay formación de coaliciones	Existe formación de coaliciones en temas no muy relevantes.	Los actores aceptan por imposición.
Los actores aplican estrategias para persuadir a los sujetos.	Uso de estrategias para persuadir a los sujetos.	Estrategias ausentes

Fuente: Elaboración propia.

La manera en que se generaban diferentes tipo de negociaciones dependían en mucho de la presencia del poder y el uso de estrategias, de tal forma que las negociaciones eran altas cuando se daba previo a las sesiones el cabildeo de temas que podrían afectar los intereses de algunos actores, también en la medida que había formación de coaliciones ganadoras se manifestaba mayor grado en las negociaciones entre los integrantes del Consejo Divisional, no así cuando a través de las relaciones de poder se imponían determinadas posturas.

Sin duda la formación de coaliciones fue uno de los medios por los cuales los integrantes de dicho órgano establecían los contratos y negociaciones con la finalidad de contar con el mayor número de votos. Cabe mencionar que al interior del Consejo Divisional para formar una coalición ganadora era necesario la integración de cinco personas al menos por lo que a través de las relaciones de poder y el uso de diversas estrategias directivos, maestros y alumnos buscaron el objetivo para cubrir sus expectativas.

La presencia de la estrategia dominante en uno de los escenarios permitió al director de uno de los departamentos contar con la jugada ganadora debido que previa reunión la táctica conocida como cabildeo permitió poner en contexto a los otros cuatro integrantes para contar con el voto aprobatorio sobre el tema propuesto. El ejercicio de poder de este actor le permitió establecer la relación con los otros integrantes influyendo estratégicamente en el cambio del comportamiento de los mismos en el momento de la toma de decisiones.

Los resultados cualitativos permiten conocer de qué manera los actores al interior del Consejo Divisional llevan a cabo el proceso de negociación y toma de decisiones a través del uso del poder y la estrategia para cumplir con los objetivos institucionales, pero al mismo tiempo pueden llevar intrínsecamente beneficios particulares y estos últimos debería ser los mínimos, sin embargo, en esta investigación se detectó como los actores con mayor jerarquía actuaban como entes con racionalidad limitada en cuanto a la búsqueda de cubrir metas organizacionales y de manera racional en cuanto a la búsqueda de beneficios particulares tal y como lo define Simon (1955) en el análisis de la teoría de las decisiones permitiendo de esta manera que la calidad académica de una institución educativa se vea afectada por intereses de actores o grupos particulares.

CAPÍTULO V. PROPUESTA Y CONCLUSIONES

5.1. Propuesta

Después de los resultados obtenidos en el afán de mejorar la toma de decisiones al interior de este órgano colegiado y la mejora en la toma de decisiones tanto académicas y administrativas buscando sean lo más objetivamente en beneficio a la comunidad universitaria y sociedad en general, se propone un nuevo proceso para llevar a cabo la toma de decisiones sin que haya de pro medio intereses particulares u grupales de ciertos actores. Se requiere un mecanismo que busque la eficiencia en la administración tanto académica como administrativa que refleje una mejor administración de los recursos financieros y humanos en busca de una sociedad más preparada y justa.

La propuesta consiste en realizar una reforma en la normatividad de la Universidad de Guanajuato la cual estaría enfocada al proceso de toma de decisiones al interior de los principales órganos colegiados manejando el esquema de votar de forma secreta, es decir, evitar que se sesgue la toma de decisiones considerando los niveles jerárquicos tanto de directivos, profesores como de niveles más bajos; de esta manera los integrantes de menor poder jerárquicamente el momento de tomar una decisión con argumentos bien definidos y actuando lo más objetivamente dejarían mayor margen de libertad para decidir sin sentirse de alguna manera obligados por los actores que cuentan con mejores mecanismos de negociación y mayor poder en la institución.

Tal vez el uso de las negociaciones y la aplicación de estrategias seguirían manifestándose, pero al momento de realizar la votación sobre un asunto académico los actores votarán según su propia postura actuando como hombre administrativo en busca del beneficio de la comunidad universitaria y no con un hombre económico con

racionalidad limitada que busca solo intereses personales. La Figura 4.17 muestra el escenario que se puede dar si el voto fuera secreto y un Director de Departamento aprobar un plan de estudios, el cual debe ser elaborado bajo una misma metodología de los otros planes de los otros departamentos y el actor de un Departamento decide salirse de lo planeado, sin considerar la opinión de los profesores de su departamento y de sus alumnos. Pero previo a esta reunión trata de hacer la coalición con su profesor y tres alumnos representantes de su departamento, en primera instancia los profesores y alumnos estarían dispuestos a ofrecerle sus votos, pero como el voto en la sesión sería secreto la postura final del profesor es la de no votar a favor por lo tanto se tendría el siguiente comportamiento:

Postura de preferencias antes de la sesión: $N = \{A_1, A_2, A_3, P_1, P_2, P_3, D_1, D_2, D_3\}$

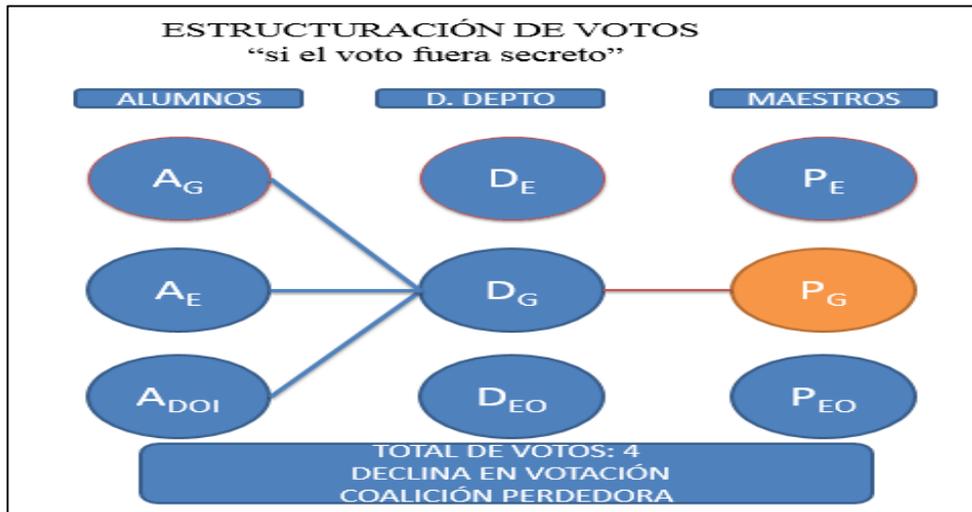
Postura final de los actores con voto secreto: $V(s) = (A_G, A_E, A_{DO},$

$P_1, P_2, P_G, D_E, D_{DO}, D_G) = 1$

Sería una coalición no ganadora Ya que $V(s) \leq 5$

Como se puede observar en la Figura 4.17 un cambio en la norma que regula la forma de voto al interior del Consejo Divisional, en la cual todo tema tratado se vote de manera secreta puede dar mejores resultados y los actores al interior no sentirán ninguna presión al respecto, permitiendo de esta manera tomar decisiones más objetivas para la comunidad universitaria. Es importante señalar que este nuevo esquema no deja a un lado que cualquier actor siga haciendo uso de algún mecanismo de negociación, ejercicio del poder y la aplicación de estrategias para convencer a otros actores, pero ayudaría en mucho en mejorar la toma de decisiones en busca del beneficio común de la institución.

Figura 4.17. Si el voto fuera secreto



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Conclusiones

Esta investigación ha examinado los mecanismos que se llevan a cabo en las negociaciones y toma de decisiones de un órgano colegiado de una universidad pública en México. Para dar explicación sobre dichos mecanismos se utilizó la metodología mixta, por un lado la cuantitativa aplicando el modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994) permitió representar cómo se dan los procesos en la negociación (intercambios) entre los actores al interior de un Consejo Divisional en donde el uso del poder y la estrategia estuvieron presentes. Por otro lado la metodología cualitativa a través del diseño del estudio de caso en donde a través varias técnicas como la observación no participativa, las entrevistas y consulta de actas de Consejo Divisional permitió analizar y explicar cómo de generaron las negociaciones, el uso del poder y las estrategias en varias sesiones del Consejo Divisional.

El uso de la metodología mixta en este trabajo permitió innovar en la generación del conocimiento promoviendo nuevos caminos en la investigación de los fenómenos

organizacionales, aplicando la metodología cualitativa como complemento a la metodología cuantitativa ayudando a fortalecer los resultados derivados de la del modelo de intercambio. La ventaja de haber utilizado las técnicas cualitativas permitió conocer el lado humano de los actores al interior del órgano colegiado objeto de estudio que la metodología cuantitativa no contempla.

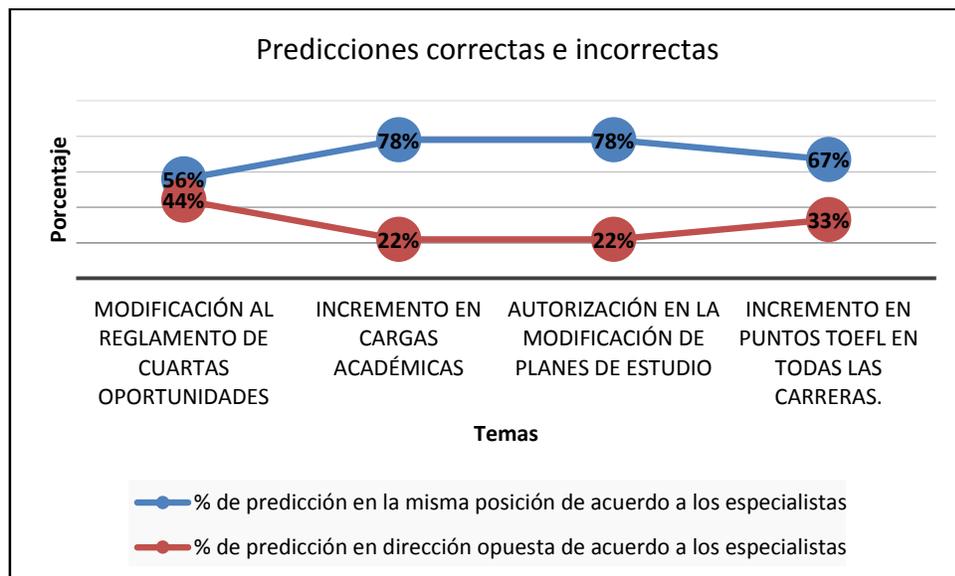
Hoy en día los estudios en las organizaciones deberían de utilizar métodos mixtos, es decir, se tiene que partir de la perspectiva que se trabajan con seres humanos que interactúan, tienen sentimientos, comparten intereses por lo que los procesos cualitativos apoyan sustancialmente a la metodología cuantitativa, permitiendo que los investigadores observen el fenómeno de forma sistematizada y a su vez interpreten eso que observan para construir el conocimiento (Henwood, 2004).

En primer lugar se da a conocer la utilidad que tiene el modelo de intercambio para explicar y predecir cómo se da el proceso de negociación y toma de decisiones entre los actores al interior de un órgano colegiado de una universidad pública, es decir, brinda información sobre cómo y por qué los actores cambian sus posiciones políticas a los largo del proceso de negociación.

El análisis realizado muestra que el modelo de intercambio considerando el error medio de las predicciones entre lo estimado por los especialistas y la posición final de los actores en los cuatro temas relevantes discutidos al interior del Consejo Divisional, puede predecir en una misma dirección a la de los especialistas en un promedio de 69.75%, por el contrario el modelo predice en dirección opuesta los cambios de posiciones de los actores en un promedio de 30.25%.

En la Figura 5.1 se muestra la relación de predicciones correctas e incorrectas de acuerdo a la posición inicial de los especialistas respecto a las posiciones finales de los actores al interior del órgano colegiado. Es importante señalar que en los temas de incremento en cargas académicas y autorización en la modificación de planes de estudio el porcentaje de predicción de los especialistas es mayor en un 78% en ambos temas en comparación a los otros dos temas, debido a que suelen ser temas de suma importancia al interior de la comunidad universitaria y los especialistas se identifican más con dichos temas ya que comparten ideologías y preferencias similares debido a que han trabajado por años al interior de la universidad y cuentan con mayor experiencia y conocimiento de los procesos educativos y administrativos.

Figura 5.1. Predicciones correctas e incorrectas del modelo de intercambio



Fuente: Elaboración propia.

La predicción en el tema de cuartas oportunidades fue de sólo un 56% debido a que en este rubro los alumnos suelen tener mayor preferencia por este tema y los especialistas no contaban con la habilidad que estos actores tenían para establecer intercambio a través

de acuerdos con actores con mayor poder al interior de la institución-, mismo comportamiento se puede observar en el tema de incremento en los puntos Toefl con 67 % de predicción en cambios en la misma dirección.

El modelo de intercambio deja claro en qué momentos los actores del Consejo Divisional deciden realizar un intercambio de posiciones según las preferencias en los temas puestos en la mesa, lo que significa que en los procesos de negociación y toma de decisiones los actores al interior del Consejo Divisional se estructuran en mayor grado a través de mecanismos cooperativos que a través de mecanismos no cooperativos.

Por otra parte, el modelo de intercambio permite mostrar que aunque los actores con menor poder político como es el caso de los alumnos no necesariamente indica que los actores con mayor poder al interior de la institución pueden influir en mayor grado con actores de menor poder ya que el modelo permite realizar un intercambio de posiciones estableciendo acuerdos o compromisos en donde se vuelven indispensables a través de su voto para actores con mayor poder jerárquico. Es importante señalar que tanto profesores y alumnos se vuelven indispensables en este modelo en función a la intensidad de preferencias de los actores respecto a los temas llevados al Consejo Divisional.

Es importante señalar que estos resultados muestran un mayor porcentaje de predicción en la misma posición de los especialistas con respecto a otras investigaciones realizadas por Arregui (2007); Bailer (2004) y Moravcsick (1998) los cuales han realizado estudios de esta índole en la Unión Europea. El estudio de Arregui (2007) aplicó varios modelos para dar explicación a los mecanismos de negociación y toma de decisiones políticas que se dan en el proceso legislativo de la

Unión Europea, entre dichos modelos se encontraba el de intercambio en donde el resultado fue satisfactorio con respecto a otros modelos prediciendo un 57.3% de los cambios políticos en la misma posición y 42.7% de un modo incorrecto. Lo que permite concluir que el modelo de intercambio para esta investigación permite predecir en un 12.4% más en el mismo sentido que el estudio en la Unión Europea. En la Tabla 5.1 se realiza un comparativo de los modelos aplicados en la Unión Europea en relación a los resultados de esta investigación.

Tabla 5.1

Comparación de resultados del modelo de intercambio con otro estudio

	Porcentaje de predicción en la misma posición de acuerdo a los especialistas	Porcentaje de predicción en dirección opuesta de acuerdo a los especialistas
Modelo de intercambio de Stokman y Oosten (1994).	Proceso Legislativo en la Unión Europea.	
	57.3%	42,7%
	Órgano colegiado de una universidad pública en México.	
	69.7%	30.2%

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar el análisis cualitativo utilizado en este trabajo permite describir como se generaron las negociaciones y la toma de decisiones en las diferentes sesiones complementando los resultados emitidos por el modelo de intercambio. De esta forma se puede concluir que en la medida en que los actores políticos pertenecientes a este órgano colegiado anteponen sus intereses personales o grupales a los de la organización, la toma de decisiones al interior del órgano se ve afectada al no contribuir a su fin institucional que emana de su normatividad afectando el bien común de la comunidad universitaria y la sociedad que buscan un mejor bienestar social a través de una educación de calidad.

Es importante mencionar que aunque los intereses personales y grupales estaban presentes entre los integrantes de dicho órgano colegiado sus integrantes trabajaban en las sesiones en aras de cubrir los objetivos institucionales, pero al mismo tiempo algunos actores en diferentes medidas aprovechaban el momento para ejercer el poder y el pensamiento estratégico para satisfacer sus fines.

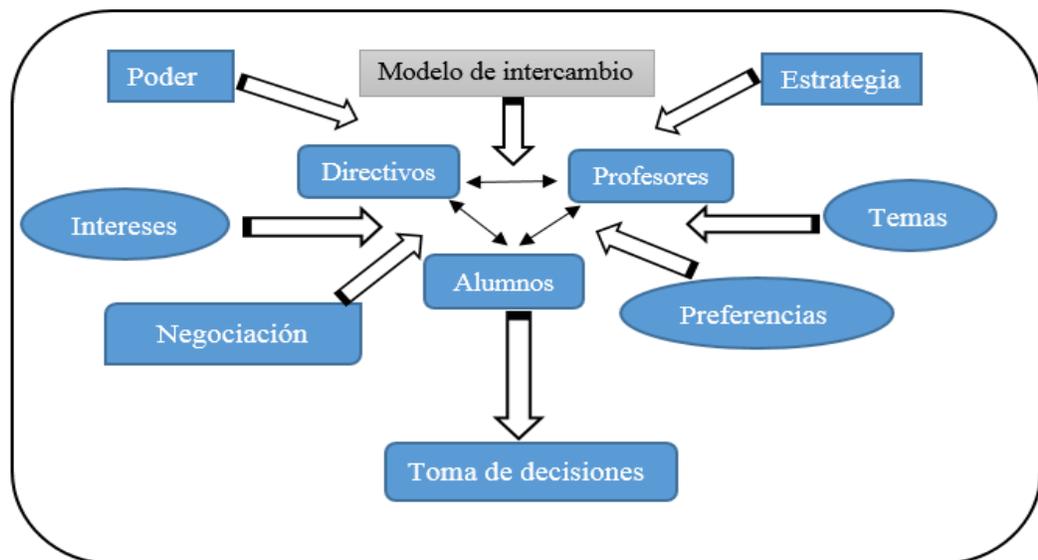
Además el análisis de los distintos escenarios de los actores permite concluir que en la medida de los grados de poder al interior de la organización aplican estrategias como el vuelco que permitió a algunos actores políticos examinar las fuerzas que los acercaban a alejaban de un equilibrio, es decir, cuando existía demasiada discusión sobre un tema y la incertidumbre aumentaba hacían uso de la norma de la institución para equilibrar la situación y ésta no se desviara del objetivo principal. También el uso de la estrategia dominante utilizada por el director de departamento en donde al contar con los votos de tres alumnos y un profesor derivado del acuerdo dado en el modelo de intercambio permitió contar con una coalición ganadora aunque los otros integrantes votaran en contra de determinada situación.

Otra estrategia utilizada fue la de mirar hacia adelante y razonar hacia atrás aplicada por los directivos en el momento que se sienten presionados en la aprobación de un rediseño curricular a través del discurso hacen creer en el proceso de negociación a los otros actores que es importante tomar la decisión en un momento dado dentro del tiempo ya que de no ser así pueden perder algún recurso por lo que convencen a los demás de aprobar de acuerdo aunque después se analice a detalle si cumple con los criterios para su funcionalidad dicho programa.

También el uso de la persuasión como medio de manipulación y de convencimiento de otros actores fue evidente fuera de las sesiones de trabajo en donde algunos actores en

las entrevistas hacían referencia a lo que suele llamarse cabildeo previo con la finalidad de establecer negociaciones y acuerdos previos en temas álgidos y asegurar la integración de la coalición ganadora en el momento de la sesión. Por otra parte las relaciones de poder y la estrategia se vuelven herramientas indispensables para los actores en el momento de iniciar las negociaciones y dependiendo de la complejidad del tema tratado en este órgano colegiado el poder y el uso de estrategias es utilizado en diferentes maneras dependiendo del contexto y los intereses afectados tal como lo conceptualizaron (Crozier y Friedberg, 1990). En la Figura 5.2 se esquematiza el modelo aplicado en esta investigación.

Figura 5.2. Modelo de intercambio en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

La teoría de juegos tiene sus limitaciones como modelo de análisis en el momento en que estudia al individuo que puede actuar en su vida diaria de manera racional buscando maximizar sus beneficios personales a lo que llama Simon (1955) una racionalidad limitada. Sin embargo, la teoría de juegos para las ciencias sociales se ha convertido hoy en día como una herramienta utilizada por autores como Hermans et al. (2014) y Schelling

(2010) para estudios de fenómenos analizados desde la metáfora de un juego lo cual ha permitido el desarrollo modelos formales en donde las interacciones estratégicas de los individuos permiten cambios en los comportamientos y en la forma de ejercer el poder en las organizaciones.

Los resultados en este trabajo generan la inquietud de desarrollar nuevos estudios en otras organizaciones en aras de comprender de qué manera se dan las interacciones entre los individuos en el proceso de las negociaciones y toma de decisiones en las instituciones de educación superior en México. En este estudio se puede concluir que el modelo de intercambio permitió explicar cómo se dieron las negociaciones entre los actores de Consejo Divisional en temas de gran relevancia para la comunidad universitaria y como estos mecanismos afectan el quehacer universitario de la institución ya que los actores anteponen sus intereses personales antes de buscar tomar las decisiones que coadyuven a una mejora en la calidad educativa.

Es importante dar a conocer estos resultados a las autoridades universitarias en el afán de generar estrategias para la modificación en el proceso decisorio en este tipo de órganos colegiados. De tal manera que la toma de decisiones entre los integrantes del Consejo Divisional no se vea influenciada con acuerdos, poder y estrategias que en un momento dado pueden llevar consigo intereses grupales o personales.

Una de las propuestas que puede ser considerada es implementar un proceso en donde el voto sea de forma secreta, esto contribuiría a una mejora sustancial en la toma de decisiones ya que los actores no se sentirían presionados por la influencia de otros actores actuando con mayor libertad. Sin embargo, no quiere decir que no existan negociaciones previas entre los actores ya que en las organizaciones de trabaja con personas que se interrelacionan, comparten metas y sentimientos.

Este estudio es un acercamiento para dar respuesta y comprender de qué manera se dan los procesos de negociación y toma de decisiones en una institución de educación superior por lo que la generalización de los hallazgos en este trabajo dependerán en un futuro de nuevos estudios realizados en otras instituciones de educación, con similar organización donde se pueda aplicar el modelo de intercambio y comparar resultados para contrastarlos con esta investigación. En el caso de que los mecanismos sean congruentes con los resultados en esta investigación sería pertinente realizar una reforma educativa que coadyuve a la mejora en la toma de decisiones en las instituciones de educación superior para coadyuvar un mejor desarrollo social y económico de las familias formando profesionistas competentes y con una calidad humana que hoy demanda la sociedad.

REFERENCIAS

- Amezcuca, M. y Gálvez A. (2002). Los modos de análisis de la investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*. Vol. 76. No. 5. Consultado el 12 de febrero de 2015 de: <http://www.redaly.org/articulo.oa?id=1707650>.
- Arregui, J. (2007) Modelos de negociación en el proceso legislativo de la Unión Europea. *Revista Española de Ciencia Política* No. 17. Octubre 2007, pp. 83-11
- Axelrod, R. (1984): La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y teoría de juegos, Madrid, Alianza.
- Bailer, S. (2004). Bargaining Success in the European Union: The Impact of Exogenous and Endogenous Power Resources, *European Union Politics*; 5: 99-123.
- Bednar J. y Page S. (2007). Can Game(s) Theory Explain Culture? The Emergence of Cultural Behavior Within Multiple Games. *Rationality and Society* 2007 19: 65. DOI: 10.1177/1043463107075108.
- Bourdieu, P. (1993). *Cosas dichas*, Barcelona, Gedisa. Barcelona.
- Bueno de Mesquita, B. (1994). «Political forecasting and expected utility model», en B. Bueno de Mesquita y F. N. Stokman, eds., *European Community decision-making*. New Haven: Yale University Press.
- Castillo, E. y Vázquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Revista Colombiana Médica*, Vol. 34, No. 3, pp. 164-167.
- Clegg, S. R. y Hardy C. (1996). “Some Dare Call It Power”, en Clegg, Stewart R. Cynthia H. y Walter R. N. (Eds), *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp. 622-641.

- Clegg, S. R., Courpasson D. y Phillips N. (2006) *Power and organizations*, Sage, New Delhi.
- Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Traducción del inglés de Marcelo Covian, 1980. 1ª edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta, pág. 13.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and research desing. Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, California 91320. Sage Publications, Inc.
- Crozier, M. (1995) “The problem of power”, en Hardy, Cynthia, *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, Great Britain, pp. 3-20.
- Crozier, M. y Friedberg E. (1990). *El actor y el sistema "las restricciones de la acción colectiva"*. México: Editorial Patria S.A. de C.V, bajo el sello de Alianza Editorial Mexicana.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México. Thomson. ISBN 970-686-363x
- Dahl, R. A. (1997). “The Concept of Power”, en Youn, Ted I. K. y Patricia B.
- Davenport S. y Leitch S. (2005). Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. *Organization Studies* 2005 26: 1603. DOI: 10.1177/0170840605054627.
- Davis, M. (1969): *Introducción a la teoría de juegos*, Madrid, Alianza.
- De Bruin B. (2008). Reducible and Nonsensical Uses of Game Theory Philosophy of the *Social Sciences* 2008 38: 247. doi: 10.1177/0048393108315557.
- De la Rosa A. A. (2009). *Organización y poder: un marco analítico para su estudio*. Obtenido el 13 de julio de 2011, desde [http://remineo.com.mx/componentes/revista/revista1/Organización y poder.pdf](http://remineo.com.mx/componentes/revista/revista1/Organización_y_poder.pdf).

- D'Iribarne P. (2003). The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning of Firms. *Organization Studies* 24: 1283. doi: 10.1177/01708406030248002
- Ermida, U. O. (1989). Negociación colectiva, concertación social y relaciones industriales. *Relaciones Industriales y Derecho Laboral*. Lima, agosto-octubre. Nº 1, pág. 143.
- Estatuto Académico (2008). Universidad de Guanajuato.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. Traducción del inglés de G. de Alba Guerra. 5a reimpression, México, 1986. Compañía Editorial Continental S.A., págs. 19 y 54.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Ediciones La Piqueta, Madrid. Piqueta, España.
- Foucault, M. (1988). *Vigilar y Castigar*. Nacimiento de la Prisión. Siglo Veintiuno Editores, México.
- Foucault, M. (1992). "Disciplinary power and subjection" en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 229-242. (1986).
- Franklin, C. y Ballau, M. (2005). Reliability and validity in qualitative research. En: Grinnell, R. and Unrau, Y. (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. (pp. 438-449). New York: Oxford University Press.
- Fuller, B. (2011). Power, Adaptive Preferences, and Negotiation: Process Specifics Matters. *Planning Theory & Practice*, 12(3), 455-461. doi:10.1080/14649357.2011.617502.

- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización de los estudios de caso. Obtenido el 3 de febrero de 2015, desde portal de revistas científicas y arbitradas de la UNAM:<http://www.journals.unam.mx/index.php/crs/article/view/32999>.
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Gordon, R. D. (2009). "Power in Organizational Behavior". *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. Vol. 2: Macro approaches. Edited by Stewart Clegg and Cary L. Coope.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, México.
- Guba, E.G., y Lincoln, Y. (1988). Preguntarle a los paradigmas implica preguntarle a las metodologías? En D.M. Fetterman (Ed.) *Aproximaciones cualitativas para la evaluación en educación* (pp.89-115). New York: Praeger.
- Guerrero, L. (2008). Proyecto de Desarrollo enfocado al Campus Guanajuato. Obtenido el 02 de agosto de 2010, desde www.ugto.mx/sitioug/espanol/rector/informe/memorias/capitulo7.htm.
- Greckhamer, T. (2010). The Stretch of Strategic Management Discourse: A Critical Analysis. *Organization Studies*, 2010 31: 841. DOI: 10.1177/0170840610373196.
- Grice, H. P. (1975): "Lógica y conversación", en Valdés, L.M. (ed.): *la búsqueda del significado*, Madrid, Tecnos, 1991, pp. 511-530
- Henwood, K. (2004). Reinventing validity: Reflections on principles and practices from beyond the quality-quantity divide. En: Todd, Z., Nerlich, B., Mckeown, S. and Clarke, D. (Eds.). *Mixing methods in Psychology*. (pp.37-57). Hove: Psychology Press.

- Hermans L., Cunningham S., y Slinger J. (2014). *The usefulness of game theory as a method for policy evaluation*, *Evaluation* 2014 20: 10. DOI: 10.1177/1356389013516052.
- Knights, D. y Morgan G. (1991). "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique". *Organization Studies* 1991 12: 251. DOI: 10.1177/017084069101200205.
- Kumar K. R. y Nema. K. A. (2013). Multi-stakeholder decision analysis and comparative risk assessment for reuse recycle oriented e-waste management strategies: a game theoretic approach. *Waste Manag Res* 2013 31: 881. Originally published online 15 July 2013. DOI: 10.1177/0734242X13490983.
- Lukes, S. (1985). *El poder: un enfoque radical*, Madrid, Ed, S. XXI.
- Majone, G. (1975). The Feasibility of Social Policies. *Policy Sciences*, 6(1), 49-69.
- Merriam, S. B. (1988) *Investigación con estudios de caso en educación: una aproximación cualitativa*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mertens, D. (2007). Transformative Paradigm: Mixed Methods and Social Justice. *Journal of mixed Methods Research* 2007; 1; 212. Doi 10.1177/1558689807302811.
- Michels, R. (1996). Los partidos políticos 2. *Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Amorrortu editores, argentina (1992).
- Moore, F. (2006). Strategy, power and negotiation: social control and expatriate managers in a German multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 399-413.
- Moravcsik, A. 1998. *The choice for Europe*. Ithaca. NY: Cornell University Press.
- Napel, S., y M. Widgren. 2002. Strategic power in EU decision making procedures. Mimeo.
- Nash, J. F. (1990). "Noncooperative Games", Rubinstein (ed.), *Game theory in Economics*, Edward Elgar.

- Nalebuff, B. J, y Dixit A. K. (1991). *Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. Barcelona- España: Publicado por Antoni Bosch.
- Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princenton, Princenton University Press.
- Niklasson L (1996). A cultural revolution in the universities: the possible uses of rational choice models. *Evaluation* 4(3): 278–93.
- Parsons, T. (1991). “The social system”. Routledge 11 New Fetter Lane London EC4P 4EE.
- Plan de Gobierno 2006-2012, t. 2. Guanajuato, Gobierno del Estado de Guanajuato, 2006, p 53. Secretaría de Educación de Guanajuato (2007) *Presentación de la Nueva Oferta de Educación Media Superior y Superior Guanajuato*. Obtenido el 23 de julio del 2010 desde <http://www.ugto.mx/sitioug/espanol/rector/informe/memorias/capitulo7.htm>
- Plan de Desarrollo Institucional (PLADI) 2002-2010.
- Ragin, C. C. y Howard S. B. (1992). *What is a Case?* Cambridge: Cambridge Press.
- Shubik, M. (1987): *Games theory in the social sciences. Concepts and solutions*, Cambridge, MIT Press.
- Schelling, T. C. (2010). *Game theory: a practitioner’s approach. Economics and Philosophy* 26(1): 27–46.
- Simon, H. A. (1955). *A behavioral model of rational choice*. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1979). *Rational Decision Making in Business Organization*. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.

- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy Of Management Executive* (08963789), 1(1), 57-64. doi:10.5465/AME.1987.4275905.
- Stokman, F. N., y Oosten R. V. 1994. The exchange of voting positions: An object-oriented model of policy networks, en B. Bueno de Mesquita y F. N. Stokman, eds., *European Community decision-making*. New Haven: Yale University Press.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Torenvlied, R. (2000) *Political Decisions and Agency Performance*. Dodrecht: Kluwer.
- Van Den Bos, J. 1991. Dutch EC policy making. A model-guided approach to coordination and negotiation. *Ámsterdam: Thela Thesis*.
- Varoufakis Y. (2008). Game Theory: Can it Unify the Social Sciences? *Organization Studies* 2008 29: 1255. DOI: 10.1177/0170840608094779.
- Varian H. R. (1996). *Microeconomía intermedia. Un enfoque moderno*. Anthony Bosch. Cuarta edición. Barcelona
- Vera, J. (2005). La imposibilidad de separar lo observado de lo interpretado: la falsedad del empirismo y del interpretativismo como métodos distintos. *Episteme* No. 6. Año 2. Consultado el 18 de febrero de 2015 de: http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/número5-05/colaboracion/a_observacion.asp.
- Vollmer, H. (2013). What kind of game is everyday interaction? *Rationality and Society* 2013 25: 370. DOI: 10.1177/1043463113492307.
- Wei, Q. y Luo X. (2012). *The Impact of Power Differential and Social Motivation on Negotiation Behavior and Outcome*. *Public Personnel Management*, 41(5), 47-58.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks, C.A: Sage.