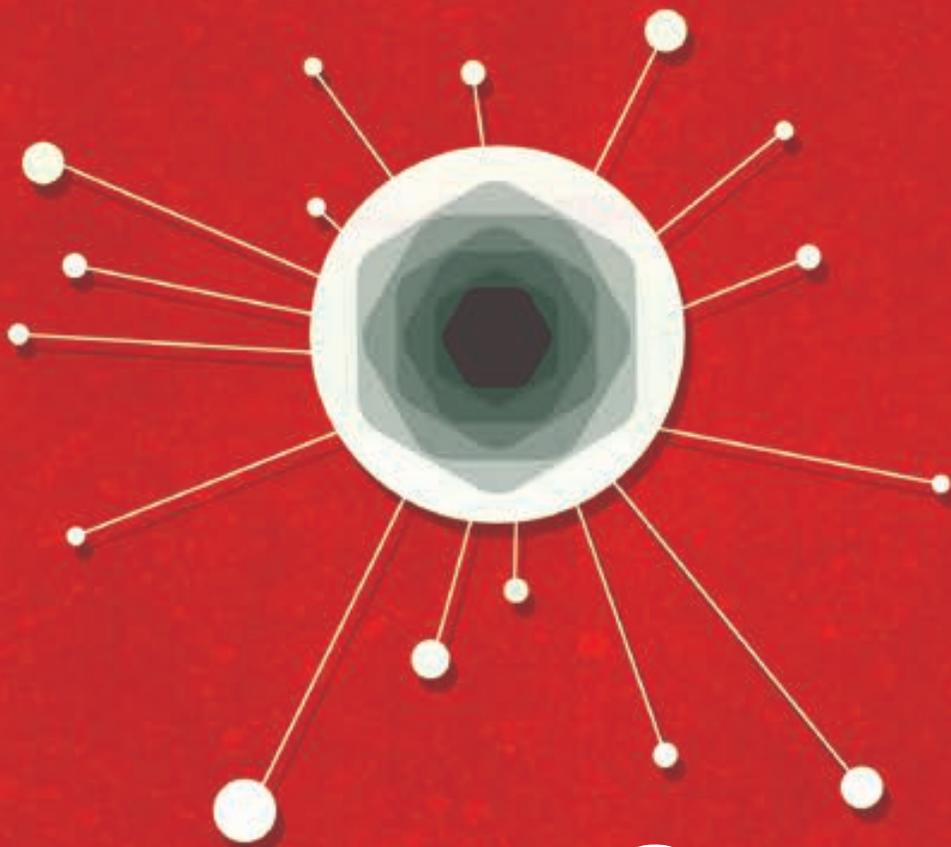

LA UNIVERSIDAD DESDE ADENTRO

características, comportamiento y gestión

EDUARDO MINDREAU

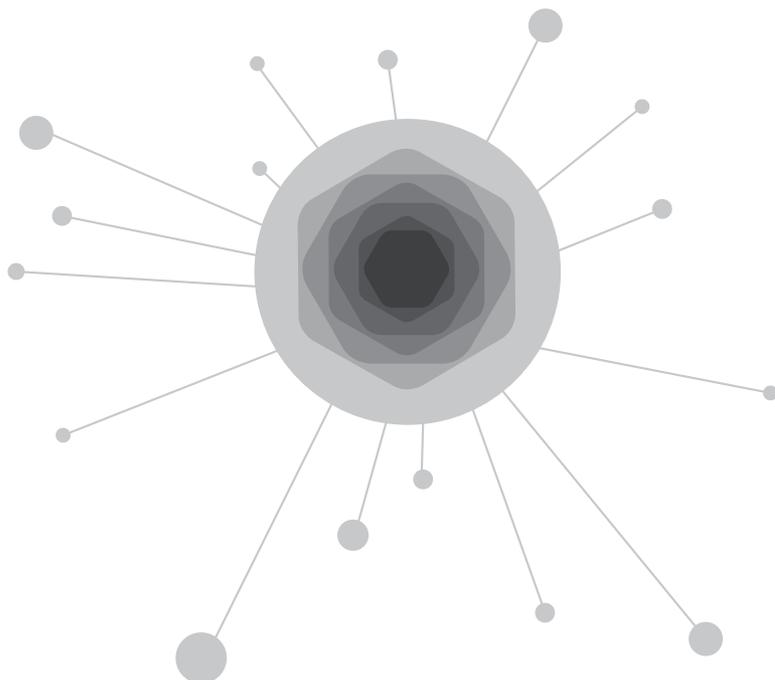


UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

LA UNIVERSIDAD DESDE ADENTRO

características, comportamiento y gestión

EDUARDO MINDREAU



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

LA UNIVERSIDAD DESDE ADENTRO:
CARACTERÍSTICAS, COMPORTAMIENTO Y GESTIÓN
Eduardo Mindreau

1ª edición: marzo 2014

Diseño de la carátula: Múltiplo (Camila Bustamante)

ISBN: 978-9972-57-281-4

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2014-04433

BUP

Mindreau, Eduardo

La universidad desde adentro : características, comportamiento y gestión /
Eduardo Mindreau. -- 1ª edición. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2014.
142 p.

1. Universidades
2. Administración universitaria
3. Cultura organizacional
4. Cambio organizacional
- I. Universidad del Pacífico (Lima)

378.1 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

A Rosi, Nicolás, Iván, Ian, Morgana, Oliver.

ÍNDICE

A manera de introducción.....	9
--------------------------------------	----------

Capítulo I

La gestión empresarial y la organización universitaria.....	17
Introducción.....	17
Los cambios y la organización	18
La revolución tecnológica.....	21
La globalidad.....	22
La competitividad	23
El mejoramiento continuo.....	25
El capital intelectual.....	26
Demandas y exigencias sobre la organización universitaria.....	28

Capítulo II

La estructura, la estrategia y la cultura en la organización universitaria	33
Introducción	33
La estructura: sustento para comprender la organización.....	34
El comportamiento de los profesionales	38
El comportamiento del «apoyo administrativo».....	41
La efectividad en las organizaciones profesionales	42
La estrategia: orientación básica para el cambio	47
La cultura: urdimbre necesaria para realizar cambios organizacionales	56

Capítulo III

La gestión universitaria.....	69
Introducción	69

El impacto de los cambios del ambiente en la gestión de las universidades	72
Consideraciones previas al rediseño de la gestión universitaria	83
Disfunciones de la gestión universitaria	93
Ideas básicas del rediseño del modelo universitario	98
Planteamientos sobre diseños organizativos universitarios	100
Referencias bibliográficas	121

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Una visión panorámica de la situación actual

Nuestra época se caracteriza, fundamentalmente, por los innumerables, constantes y dinámicos cambios que se producen en los entornos económicos, políticos, sociales y culturales de nuestros países y de las organizaciones en las que trabajamos, creando realidades cada vez más complejas, dinámicas y difíciles.

Esta situación exige una doble respuesta que nos ayude a administrar o gestionar nuestras organizaciones. Por un lado, se deben replantear los esquemas teóricos de manera que las propuestas académicas sirvan de nuevos referentes, más allá de los axiomas categóricos, **cuasi** dogmáticos; y, por otro lado, se deben proponer técnicas y herramientas que permitan lograr mejores desempeños ante las nuevas exigencias que se les presentan a las organizaciones contemporáneas, más allá de las modas.

Hoy, el cambio se ha convertido en un lugar común. El comportamiento de las organizaciones y de los agentes económicos cambia drásticamente. La globalización y sobre todo la interdependencia que ella trae consigo son características típicas de esta sociedad postindustrial en la que cumplen, y seguirán cumpliendo, un papel decisivo como elementos condicionantes. La sociedad en la que **somos lo que hacemos** se nos ha hecho cada vez más compleja.

Las personas estamos sometidas a una nueva concepción del trabajo, a un mercado laboral totalmente flexible –el teletrabajo es una expresión de ello–; transitorio, que afecta sensiblemente las nociones de permanencia, de confianza, de integridad y de compromiso. Los paradigmas personales

se hallan en una fase de «rápida transmutación», como nos lo dice Richard Sennett en su obra *La corrosión del carácter* (2000), donde la flexibilidad crea ansiedad pues la gente no sabe qué le reportarán los riesgos asumidos ni qué caminos seguir.

Las empresas, a través de las frecuentes fusiones, se han convertido en grandes e inimaginables organizaciones con poderes ilimitados que trascienden las fronteras de los países, donde todo se convierte en un gran juego de poder. Los países establecen relaciones donde las regiones cobran protagonismos insospechados que determinan, o pretenden determinar, el rumbo de los acontecimientos. Se generaron tres grandes regiones en la década de 1970 y al inicio de este siglo surgieron los países BRICS¹, que redefinen los términos del intercambio en todos los ámbitos y donde los «nuevos retadores no se muestran muy dispuestos a seguir los patrones establecidos ni a jugar el juego de acuerdo con las reglas tradicionales [...] por ser nuevos o recién llegados pocas veces tienen interés en mantener el *statu quo*». Se pone en entredicho el concepto de un **mundo único**.

La organización universitaria, como cualquier institución social, difícilmente se puede concebir al margen de esta sociedad. La conexión de la universidad con la sociedad ha tenido, desde siempre, algo de problemática. Las universidades se han definido como instituciones al servicio de la sociedad, generando, transmitiendo y difundiendo el conocimiento. Sin embargo, la institución universitaria sufre –el *pathos* clásico²– el impacto innegable de los cambios bruscos que genera la sociedad y a los que la universidad ha contribuido en fuerte medida.

1 La Tríada que planteaba Keniche Ohmae en «El poder de la Tríada» (1991: xi y 113) se refiere a los grandes polos económicos mundiales de la década de 1970: Estados Unidos, Japón y a la Comunidad Europea con sus cuatro países clave –Alemania Occidental, Francia, Italia y el Reino Unido–. Hoy día podemos hablar de los países BRICS –Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica–, que pueden convertirse en las cinco economías dominantes hacia el año 2050.

2 El *pathos*, entendido desde la *Retórica* de Aristóteles, es la «emoción», el sentimiento, la pasión que se pone en sintonía y relaciona e interactúa entre dos realidades –como pueden ser la universidad y su entorno y el entorno y la universidad.

El mundo de las organizaciones y también el mundo de la universidad están convulsionados. Estos cambios han llevado a la academia a formular nuevos planteamientos que expliquen los fenómenos, a elaborar nuevas teorías que sirvan de referentes para los nuevos comportamientos de la gestión organizacional –muchos de ellos basados en la sabiduría ancestral– y a estudiar los instrumentos y herramientas que permitan los nuevos desempeños en las organizaciones.

La investigación académica ha hecho valiosos aportes a la gestión de las organizaciones, como, por ejemplo: la teoría sobre el **planeamiento y la dirección estratégica**, que cobra una importancia capital en la definición, orientación y proyección de las empresas; la **arquitectura de las organizaciones**, que nos explica de manera novedosa los elementos que configuran las estructuras organizativas, el entramado básico de su estructura, y define los parámetros de diseño de las organizaciones que la explican; la **cultura organizacional** –como una urdimbre de principios, valores, creencias, actitudes, hábitos y costumbres–, que predice los comportamientos de las organizaciones y define los procesos que se viven dentro de ellas, adquiriendo un protagonismo significativo en nuestros días, dando identidad y sentido a las organizaciones; el **conocimiento** y el **aprendizaje** se convierten, para las personas y las organizaciones, en una de las ventajas más preciadas del capital intelectual que, sinérgicamente con la cultura, crea las claves que producen ventajas inalcanzables. Finalmente, se podría afirmar y concluir que las organizaciones, en este transitar pendular, se están **convirtiendo** –*metanoia*³ dirían los griegos– hacia un humanismo que se expresa con fuerza y que hoy se ve pobremente envuelto en lo que se ha denominado «responsabilidad social empresarial».

La producción de instrumentos y herramientas para la gestión del cambio organizacional ha sido significativa en los últimos tiempos. Los nuevos instrumentos propuestos se basan en una filosofía de gestión –manera

3 «Más allá de la mente». Cambiar de opinión. Transformación o conversión que deviene de un movimiento interior, que surge de insatisfacciones. Transformación profunda de mente y de corazón. Es un cambio de enfoque, un cambio de perspectiva.

de entender la realidad– y proponen métodos o sistemas que ayudan a la adecuación de la organización a las nuevas demandas del entorno y la sociedad y ayudan a hacer un manejo más eficiente y eficaz. Por ejemplo: la **planificación estratégica**, instrumento de la dirección estratégica, ha ayudado a las organizaciones a plantearse temas como la misión –su identidad–, la visión –sus aspiraciones a futuro–, la definición de ejes estratégicos básicos y la determinación de tácticas operativas que las lleven a una concreción que les permita no solo orientarse, sino alcanzar resultados; el **diseño de las estructuras** organizativas nos explica, de alguna manera, los elementos que precisan los comportamientos de las organizaciones y acerca de los procesos dentro de ellas, plasmando configuraciones –formas que surgen de la interrelación de los diversos parámetros– que le dan un rostro condicionante al quehacer de las organizaciones y de las personas que trabajamos dentro de ellas; la **gestión de calidad total** se ha convertido en un instrumento valiosísimo para la mejora continua que requieren las organizaciones para mantenerse competentes; el **benchmarking**, como soporte de los programas de mejora continua, se convierte en un instrumento potente de aprendizaje organizacional a partir de la evaluación comparativa con las organizaciones de clase mundial que han alcanzado estándares de logro significativos; y, para cerrar este breve listado, la **gestión por procesos**, que orienta a toda la organización hacia los clientes internos y externos y que maneja los quehaceres fundamentales de las empresas –grandes procesos– a través de proyectos en los cuales confluyen los protagonistas (agentes), los quehaceres (procesos) y los resultados (niveles de satisfacción de los diversos clientes). De esta manera se produce la llamada **orquestración estratégica** (Ruelas-Gossin y Sull 2006), una manera innovadora de plantearse la antigua cadena de valor, que interconecta a nivel instrumental la estrategia, el diseño, la calidad, la gestión por procesos y la centra en toda la organización con una clara orientación al cliente, su razón de ser.

La organización universitaria no es ajena a esta realidad pues se ha visto enfrentada a los cambios impuestos por la revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, la mejora continua, los sistemas de comunicación y la gestión del capital intelectual. Los actuales modelos de organización y gestión universitaria fueron concebidos para dar respuesta

a entornos más sencillos y estables. La situación actual exige que la universidad se plantee la necesidad de conocer las teorías de la gestión y la administración contemporánea que explican estas nuevas realidades y que se incorporen a su gestión instrumentos que le permitan desarrollar desempeños más eficientes y eficaces.

En el capítulo uno se exponen los principales fundamentos teóricos de la gestión empresarial, cómo ellos ayudan a hacer frente a las nuevas demandas que plantea el entorno a la sociedad de organizaciones y cómo estos conceptos pueden y deben ser incorporados a la dirección y gestión de las instituciones universitarias. Se hace un breve análisis de las tendencias que se presentan en el mundo de las organizaciones y las demandas que ellas generan.

En el capítulo dos, parte central, se aborda el tema de la estructura de la organización universitaria teniendo como referencia fundamental los trabajos de Mintzberg (1984 y 1991) sobre estas organizaciones profesionales. Se analizan tres cuestiones fundamentales: una, cómo actúan las **fuerzas**⁴ que se generan a partir de la interrelación de los elementos del diseño y las configuraciones⁵, en el diseño de las estructuras organizativas de las universidades; dos, si es posible o no realizar una dirección estratégica en las universidades; y, tres, cuál es el valor de la cultura organizacional en la gestión y en la vida de la institución universitaria. Al final de este capítulo segundo, se concluye con un dato de suma importancia: cómo estos tres elementos constituyen el soporte, *sine qua non*, para introducir cambios a través del uso de herramientas de gestión.

En el capítulo tercero se presenta la investigación académica relacionada con las teorías desarrolladas sobre la gestión universitaria. Se analizan las tres tendencias que existen en la actualidad: la primera, de corte más tradicional, que considera que la universidad solo debe responder a las demandas

4 El centralismo, la descentralización, la ideología, la política, entre otras.

5 Modelos o prototipos de organizaciones como la empresarial, burocrática, diversificada, profesional o adhocrática.

específicas que surgen; una segunda que considera que la institución universitaria no puede estar al margen de los acontecimientos y plantea una gestión más orientada al mediano y largo plazo; y, por último, aquella que considera que la universidad debe pasar por un proceso de reingeniería y su rediseño debe plantearse desde la perspectiva de una organización híbrida que, sin perder de vista su razón de ser, incorpore herramientas y técnicas de carácter empresarial.

El objetivo central de este trabajo es el de contribuir al conocimiento de la gestión universitaria a partir del estudio de las características de la organización universitaria desde la perspectiva de la estructura como sustento para comprender la organización, la estrategia como elemento para entender su orientación y la cultura como urdimbre necesaria para hacer los cambios, y del análisis del impacto de los cambios del entorno en la gestión de las universidades, las disfunciones que en ellas se presentan y los diseños organizativos que se proponen como respuesta a los cambios de la institución universitaria.

Para que nuestra reflexión pueda darse en la exacta dimensión es preciso plantearse dos cuestionamientos centrales: ¿las universidades, como cualquier organización contemporánea, sufren el impacto de los cambios del entorno que les exige un mayor nivel de competitividad en su gestión? y ¿la universidad es una organización atípica, con unas características peculiares en cuanto a la estructura, la dirección y la cultura organizacional, que es preciso conocer para realizar una gestión consistente y coherente que le permita lograr mejoras en su comportamiento y ser competitiva? De estas dos preguntas se derivan otras, mucho más concretas, que demarcan el espacio donde nos vamos a mover: ¿cuál es el significado y la relevancia de la dirección estratégica, la estructura organizativa y la cultura organizacional dentro la institución universitaria? ¿Es posible realizar una dirección estratégica dentro de la institución universitaria? ¿Cuál es el lugar de la reflexión sobre la cultura organizacional dentro de la gestión universitaria? ¿Se conoce el diseño de la estructura organizativa de la universidad de manera que este conocimiento permita realizar una gestión consistente y coherente? ¿Es posible utilizar instrumentos o herramientas

validadas en la gestión empresarial, debidamente adaptadas, en la gestión universitaria? En las páginas que siguen intentaremos dar respuesta a estas y otras interrogantes.

Este libro es el primero de un trabajo que tiene dos partes. En esta primera publicación se abordan los temas referidos a la organización y gestión universitarias. Lo que aquí se expone y fundamenta servirá como marco de referencia para un nuevo libro, complementario de este. El segundo tomo versará sobre el sistema de *benchmarking* o evaluación comparativa de competencias esenciales de las universidades; este constituirá una herramienta sumamente útil para la aplicación de la gestión a las organizaciones universitarias contemporáneas.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Nuestra época se caracteriza por una gran competencia; por una globalidad no solo de mercados, sino especialmente de culturas múltiples y supranacionales; por una falta o disminución de los recursos; por una obsesión por el corto plazo y el aumento de los beneficios financieros; por el cambio cuya característica principal es la velocidad, la constante aceleración, la magnitud y el impacto que genera. Pero sobre todo se caracteriza por una gran perfección de los medios, pero con una gran confusión de los fines¹.

Introducción

En este capítulo se exponen los principales fundamentos teóricos de la gestión empresarial, cómo ellos ayudan a hacer frente a las nuevas demandas que plantea el entorno a la sociedad de organizaciones y cómo estos conceptos pueden y deben ser incorporados a la dirección y gestión de las instituciones universitarias.

Al inicio del capítulo se presentan las tendencias, las nuevas realidades, las principales manifestaciones de lo que está sucediendo en el entorno, como son: la revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo, el capital intelectual. Se hace un breve recuento de estos cambios y de cómo inciden en el mundo de las organizaciones, y, en especial, de los cuestionamientos que ellos plantean a la gestión de la institución universitaria.

¹ Citado en Álvarez, H.; R. D. Echeverry y R. Pabón. *La planeación en las instituciones de desarrollo administrativo en Colombia*. Ascolfa. Bogotá: Ed. Retina, 1988, p. 36.

Los cambios y la organización

El mundo de las organizaciones ha adquirido en los últimos tiempos una relevancia significativa en el quehacer de las sociedades. Mintzberg (1991: XIII), con su estilo sugerente, nos evidencia esta realidad:

La nuestra se ha convertido, para bien y para mal, en una sociedad de organizaciones. Nacemos dentro de las organizaciones y nos educamos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones. Al mismo tiempo las organizaciones nos abastecen y nos entretienen, nos gobiernan y nos agobian (a veces simultáneamente). Finalmente, las organizaciones nos entierran. No obstante, aparte de un pequeño grupo de eruditos llamados ‘teóricos de la organización’ que las estudian, y de aquellos directivos proclives a estudiar profundamente el tema de la dirección, pocas personas comprenden realmente esas extrañas bestias colectivas que influyen de tal modo sobre nuestra vida cotidiana.

La investigación académica realizada por Calleja (1990: 46) apuntala más la tesis planteada por Mintzberg (1991) y lo lleva a afirmar que:

La empresa es la institución más típicamente moderna, la que mejor asumió los planteamientos de los tiempos nuevos y se adaptó a sus crisis e, incluso, al posible tránsito hacia otra época que algunos llaman ‘postmodernidad’. Es lógico, por tanto, que las instituciones empresariales hayan constituido el terreno del que surge el *management* y su ámbito de aplicación más típico.

Sin embargo, el *management* ha trascendido ampliamente su originario significado empresarial. Sus planteamientos científicos y sus técnicas de aplicación se han extendido a la práctica totalidad de las actividades humanas que se realizan a través de organizaciones y corporaciones. Para cualquiera de ellas, el *management* representa hoy una ayuda esencial, de la que no cabe prescindir.

Desde el área estrictamente empresarial o económica, el *management* ha saltado a colectividades de índole política o cultural, en las que

siempre es preciso ordenar racionalmente unos medios para la consecución de los fines perseguidos.

Naturalmente, en cada tipo de organización, el *management* adquiere características y matices propios, que no excluyen unas bases comunes. Pero en todas ellas ha influido en una modificación favorable de muchos aspectos de sus actividades para aproximarlas a su optimización.

Podríamos decir con el político y periodista francés Jean Jacques Servan-Schreiber² que «la administración es, a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes. Es el arte de las artes, puesto que es el arte de organizar el talento».

La ciencia de la administración ha evolucionado y se ha enriquecido mucho en las últimas décadas estimulada por el entorno cambiante. Además, al ser una ciencia de segundo orden, que se apoya y se interrelaciona con otras ciencias, sus aportes van desde aspectos muy puntuales hasta aquellos que se desarrollan desde perspectivas multidisciplinarias. Mintzberg (1991: XIII) nos dice, por ejemplo, que no es posible sustraerse a los enfoques de la economía como «una entidad racional, pero misteriosa, que se las arregla para maximizar beneficios»; o a los de la psicología, que nos enseña el «comportamiento de los individuos y pequeños grupos dentro de las organizaciones, aunque no el comportamiento de las organizaciones»; o el de la sociología o antropología, que «tienen en cuenta el comportamiento humano colectivo».

La teoría de las organizaciones se inspira en todas esas disciplinas y en algunas más, pero añade algo muy importante, el concepto mismo de **organización**. Hoy se debe afirmar que la teoría que explica las organizaciones es amplia, importante y sólida.

² Periodista, ensayista y político francés. Tomado de *Administración* de Prado y Spitznagel (2005).

A nadie le cabe la menor duda de que nos ha tocado vivir una época en la que somos sujetos activos o pasivos de los grandes cambios que a nivel mundial se presentan en los ámbitos económico, político, social y cultural. Estos cambios están constantemente alterando el orden establecido, generando drásticos reajustes de comportamiento y exigiendo respuestas inmediatas a las personas, instituciones y organizaciones. Este fenómeno impone a la empresa dos exigencias si desea mantener su competitividad: se requiere, por un lado, adaptabilidad a las nuevas situaciones y, por otro, se precisa agilidad y rapidez de respuesta, pues de nada sirve reaccionar si se hace tarde. Para ello hay que identificar los cambios en el entorno y definir las nuevas formas de hacer las cosas. Las situaciones que se experimentan en el mundo de las organizaciones contemporáneas son cada vez más complejas y plantean reestructurar esquemas teóricos, contar con técnicas de gestión coherentes y eficientes, más allá de las modas y de los axiomas categóricos **cuasi** dogmáticos, que ofrezcan planteamientos adecuados que definan la gestión y agreguen valor a los desempeños.

Es necesario, pues, reflexionar sobre las concepciones que explican y fundamentan el quehacer de una organización, que le dan consistencia, solidez y estabilidad. Esto se logrará cuando la alta dirección de la organización conozca los parámetros de su estructura, cuando se establezcan las visiones y orientaciones de futuro y cuando se definan y desarrollen los sustentos ideológicos y culturales.

No menos importante es recurrir a la puesta en práctica de determinados instrumentos, técnicas o herramientas, que posibilitan hacer una gestión con altos niveles de desempeño. Los instrumentos aplicados a la gestión permitirán comportamientos de ajuste, de conexión, de relación y de enlace entre los procesos para que de esta manera se logre un aprendizaje institucional y se genere un valor agregado en la organización.

Si se echa una rápida mirada al mundo de la gestión contemporánea, se observan una serie de señales –tendencias– que se han convertido en los nuevos «lugares comunes» y en los referentes obligados de la reflexión vinculada con la gestión de las organizaciones. Ellos marcan los rumbos y

plantean las exigencias actuales para la gestión. Las señales más significativas de los tiempos actuales y que merecen nuestra atención son: la revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo y el capital intelectual.

La revolución tecnológica

La revolución tecnológica tiene una relevancia en todos los ámbitos de la sociedad. Su protagonismo se ha incrementado fuertemente y lo hará exponencialmente en los años venideros, condicionando de manera más radical los comportamientos de las personas y de las organizaciones. Se están produciendo verdaderas revoluciones innovadoras en la gestión de la información y en el manejo de la comunicación, en el desarrollo de las organizaciones, en la naturaleza del trabajo, en las formas de producción. Los entornos laborales están cambiando de manera sustancial con el acceso a todo tipo de información y la nueva forma de manejarla. Las nuevas tecnologías multiplican las posibilidades de negocio y su productividad. En este contexto, las empresas consideran o deben considerar la innovación como un reto permanente que implica no solo mejorar lo que ya existe, sino tratar de crear valores nuevos, satisfacciones nuevas y diferentes; tratar de convertir un material en un recurso o de combinar recursos existentes de una manera nueva y más productiva (Drucker 2002: 93).

Nadie puede negar el evidente impacto de las nuevas tecnologías en el quehacer de la institución universitaria, en especial en la transmisión del conocimiento, en el desarrollo de proyectos de investigación, así como en el manejo de información compartida para la toma de decisiones. La revolución digital ha llevado a la universidad al campo mismo de la «universidad virtual» o no presencial³.

³ Cfr. «Bienvenido a la universidad virtual y al aprendizaje de presupuestos», artículo de Gillian Tett aparecido en el diario *El Comercio* el 7 de febrero de 2013, página B16.

La globalidad

El mundo vive hoy una experiencia hasta hace poco tiempo inesperada, al menos en cuanto a las dimensiones actuales y futuras. En virtud de la globalización, que es un sinónimo de futuro, hay una nueva dimensión en la que se desenvuelven las relaciones entre las personas y las organizaciones, afirma Bustamante (1998). Ello plantea un nuevo escenario, con comunicaciones globales y cambios acelerados, nuevas exigencias para el entendimiento y tratamiento del trabajo y, correlativamente, de la educación para el trabajo (Sennett 2000 y 2009⁴).

Pero lo más importante es que ha supuesto una decisiva transformación social. Los mercados actúan con dos elementos claves y determinantes: se han «internacionalizado» –su competencia no se limita a aquellas que se encuentran en un entorno geográficamente más o menos próximo– y se han «transnacionalizado» en la forma que tienen de gestionar las organizaciones. A partir de la integración progresiva de las economías nacionales en el marco de una economía internacional, se inicia la alteración del sistema tradicional de los negocios, que supone la reestructuración de las organizaciones, la redefinición de los mercados, la movilización de las inversiones, la deslocalización de los núcleos industriales, la movilidad de las personas. La proliferación de alianzas estratégicas internacionales, las fusiones y la crisis de los bloques antagónicos –que supone la institucionalización de una política supranacional orientada en buena parte por los intercambios económicos– son ejemplos evidentes de esta nueva realidad, afirma Calleja (1990).

Es evidente que las empresas, cualesquiera que sea el sector donde se encuentren ubicadas y más allá de su tamaño, se han visto afectadas por esta nueva realidad que lleva a la creación de nuevas reglas de juego que sobrepasan los límites tradicionales, exigiendo una profunda reconversión.

⁴ Richard Sennett es músico de profesión y sociólogo. Su aporte esclarece la influencia del trabajo y de la estructura de las organizaciones sobre las personas.

Las universidades impactadas por esta realidad se han visto en la imperiosa necesidad de «ampliar sus fronteras», a riesgo de ser superadas por la presencia de otras instituciones universitarias. Las «alianzas estratégicas», las «redes temáticas» y los «convenios institucionales» son una clara manifestación de la proyección de la universidad hacia un «campus global».

La competitividad

Este tercer reto deviene como consecuencia de los dos anteriores –la revolución tecnológica y la globalidad–. Las organizaciones deben ser competentes, capaces de producir valor significativo para sus clientes. Es inevitable. Las organizaciones en las últimas décadas han ido perfilando sus visiones alrededor de la generación de valor para sus clientes o usuarios, sean estos internos –dentro de la propia organización– o externos –fuera de la organización–. La búsqueda de valor se ha apoyado, desde hace un buen tiempo, en una herramienta muy conocida y ampliamente difundida: la cadena de valor; este instrumento tenía y tiene vigencia, fundamentalmente, en organizaciones cuyo modelo responde a una estructura burocrática. Sin embargo, en los últimos años y como consecuencia de las nuevas realidades que viven las empresas e instituciones, ha surgido un nuevo instrumento para producir valor: la orquestación estratégica (Ruelas-Gossi y Sull 2006); este modelo responde a un modelo empresarial con una estructura más orgánica y adaptativa y flexible.

La identificación de valor está estrechamente relacionada con la ventaja que es capaz de producir la organización. En el transcurrir de la historia de las organizaciones se han definido una serie de ventajas. Así tenemos la **ventaja comparativa**, basada en aquella ventaja que se podía generar en la empresa a partir de la **comparación** con otra ventaja similar que produciría nuestra competencia. Luego esta fue desplazada por la **ventaja competitiva**, que se lograba a través de una ventaja que nos permitiera **diferenciarnos** de nuestros competidores y generar un liderazgo frente a las demás. Estas dos ventajas se podían obtener a través de un análisis utilizando la cadena de valor.

En los últimos años, Hamel y Breen (2008: 23), en su libro *El futuro de la administración*, plantean una interesante propuesta que responde a las nuevas necesidades de las organizaciones contemporáneas. Ellos consideran que las empresas deben desarrollar unas ventajas que vayan más allá de la ventaja competitiva y proponen la llamada **ventaja primordial**. Esta ventaja busca ya no que la empresa se diferencie sino que dé un paso de mayor exigencia que la lleve a **distinguirse** de las demás organizaciones con las que compete. Este enfoque descansa en cómo lograr el valor a partir de la cultura de la organización, es decir, a partir de su peculiar manera de ser *-modus vivendi-* y de su peculiar manera de hacer las cosas *-modus operandi-*. Esta ventaja es inimitable por la competencia pues como radica en la esencia misma de ella es muy difícil descifrarla y, por tanto, el valor que produce es inestimable. Es indudable que obtener esta ventaja requiere de mucho esfuerzo pues implica cambiar muchos comportamientos empresariales y de las personas que trabajan dentro de ella. Sin lugar a dudas será la nueva expresión de las organizaciones que las distinguirá de las demás y así producirá un valor extraordinario para sus clientes y usuarios que también se sentirán distinguidos. A medida que esta ventaja se enraíce y desarrolle en la vida de las organizaciones se alcanzará la **ventaja evolutiva** que es simplemente la ventaja primordial que entra en un *continuum* y se va constituyendo en la identidad, el *modus vivendi et operandi*. Es preciso que las organizaciones determinen el nivel donde desarrollarán sus ventajas: comparativas o competitivas, o primordiales o evolutivas.

La competitividad, como la define Solé (1998: 4), «es la capacidad de la empresa para sobrevivir a las condiciones del entorno. El calificativo de competitiva se usa para resaltar la capacidad de liderazgo o la velocidad de crucero de una empresa». Competitividad es determinar las habilidades racionales, emocionales y espirituales de las organizaciones a través de las fortalezas y debilidades; es satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios; es ganar a través de la innovación, de la diferenciación, de la distinción, de una cultura de mejora continua y del aprendizaje.

Las empresas son cada vez más conscientes de que tienen que moverse dentro de un mundo globalizado, bombardeado por los novísimos avances

tecnológicos, y que, para poder cumplir con su finalidad y misión, deben, necesariamente, definir, desarrollar y sostener aquellas ventajas competitivas, estratégicas o innovadoras que les permitan mantenerse y sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Surge la necesidad de competir. Ya no solo basta con identificar las realidades del mercado sino que es preciso conocer cuáles son los elementos adicionales de atracción añadida que incorporarán los competidores a sus estrategias de productos y de servicios.

Esta realidad también ha condicionado una nueva manera de realizar la gestión universitaria. Los mejores estudiantes y los otros usuarios («Clientes») elegirán aquellas universidades que se caractericen por ser las mejores, las que les permitan distinguirse. Sin lugar a dudas la institución universitaria no ha asumido, aún, una respuesta eficaz a esta exigencia, aunque se ve zarandeada por las presiones que permanentemente inciden sobre su actuación. Los intentos de una definición estratégica y de una determinación de las ventajas competitivas son esporádicos y muy tenues y la necesidad de asumir la ventaja primordial aún está lejana de la gestión universitaria.

El mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es una respuesta clara al reto de ser competente. Las organizaciones se ven urgidas a manejarse dentro de una gestión con altos niveles de eficacia y eficiencia. Esta manera de gestionar significa, según apunta Imai (1992), estar comprometido con los principios del mejoramiento continuo *-kaizen-*; no conformarse con los estándares logrados sino buscar la mejora incremental y sostenida, donde lo importante es el perfeccionamiento a largo plazo basado en el quehacer diario de la actividad de la organización de manera tal que le permita ser competente en un mundo donde la globalización es el nuevo **hábitat** de las organizaciones. Es necesario que permanentemente se comparen con las mejores prácticas de las mejores empresas, las de clase mundial.

La institución universitaria ha iniciado su andadura por los caminos de la calidad, con relativo éxito, fundamentalmente en tres dimensiones: (a) en el funcionamiento de la gestión interna, gestión por procesos, de alta integración de actividades en proyectos o centros, con un empoderamiento que implica la descentralización de responsabilidades y el ejercicio de una dirección participativa; (b) en la gestión académico-administrativa que permita la agilización de los procesos directamente vinculados con los alumnos y todos aquellos *stakeholders* de la institución; y (c) en la orientación académica centrada en el aprendizaje del alumno, en la exigencia relacionada con los niveles de producción intelectual y de investigación científica y aplicada, y en la exigencia vinculada con los grados académicos de doctor que deben detentar sus docentes. Las acreditadoras⁵ han desarrollado programas de acreditación o de aseguramiento de la calidad a partir de estándares validados internacionalmente y que buscan el compromiso sostenido de las universidades con la filosofía y las prácticas de la mejora. Son muchas las universidades que se han visto urgidas a iniciar sus procesos de acreditación con intención de obtener un simple diploma que les permita demostrar que cuentan con un nivel de acreditación. Unas pocas ubican la acreditación dentro de una perspectiva estratégica de mediano y largo plazo y como un reto institucional asumido por la alta dirección. La calidad es una enfermedad que si no se contrae, se muere.

Es como si el paradigma del manejo de la calidad total hubiera creado una «epidemia» de calidad en el mundo. Y toda organización que no adquiera esta «enfermedad» puede tener muchas dificultades para sobrevivir en los próximos veinte años. (Barker 1995:151)

El capital intelectual

Una de las manifestaciones más recientes en el mundo de la gestión, y que marcará fuertemente el devenir de los próximos años, es la del capital

5 Las acreditadoras son de carácter nacional, regional o internacional, o pertenecen a asociaciones vinculadas a la educación superior.

intelectual y de la gestión del conocimiento. Ambos han adquirido una importancia cada vez mayor y se han convertido en la sustancia básica del valor añadido y el soporte fundamental de las ventajas antes mencionadas.

Para Calleja (1990: 86), poner el conocimiento en la base y el centro del progreso social equivale a proponer un modelo dinámico, universalista y humanista. Desde otra perspectiva, Brooking (1997: 25) señala que las organizaciones no pueden ignorar la importancia que tiene la gestión del capital intelectual, entendiéndose este como el principal activo para la creación de valor de las empresas del tercer milenio. Los conocimientos, las habilidades y la experiencia de las personas, de los clientes y los proveedores; la importancia de las marcas; los sistemas de la propia organización (la dirección, la estructura, los sistemas y procesos, la I & D, el *software*), son la fuerza de las organizaciones para crear valor, convirtiéndose en el activo por excelencia.

Thomas Davenport, ex director de Knowledge Management de IBM, y Larry Prusak hacen referencia⁶ a que la fuente principal de las ventajas competitivas de una empresa reside, principalmente, en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. Muchas empresas líderes han comenzado a considerar, en sus Memorias, al capital intelectual como un acápito importante de su gestión.

Conceição, Durão *et al.* (1999: 42) plantean que «el acceso a la creación, distribución y utilización del conocimiento es crucial para asegurar el desarrollo de individuos, familias, comunidades, ciudades, regiones y países. La creación científica y la transmisión del conocimiento pertenecen a la esencia misma de la naturaleza universitaria y, por tanto, la gestión del capital intelectual se va a convertir, en los próximos años, en un reto ineludible para la gestión universitaria».

6 Cfr. Davenport, T. y L. Prusak. *Working Knowledge*. Estados Unidos: HBR Press, 2000, p. viii.

La economía de las competencias (conocimiento, habilidades y experiencia) debe ser tomada en cuenta por la institución universitaria pues es la clave del desarrollo económico de los pueblos. La capacidad de aprender, centro neurálgico de las universidades, será la demanda de los retos futuros de la ciencia y la tecnología y de los nuevos modelos de trabajo –innovación, creatividad, liderazgo, equipos de trabajo, redes organizativas, comunidades prácticas, comunidades creativas.

Demandas y exigencias sobre la organización universitaria

La revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo y el capital intelectual obligan a las organizaciones a una continua y acertada reidentificación; conducen, inevitablemente, a un replanteamiento de los conceptos fundamentales de la filosofía de la gestión y a aprehender nuevas técnicas de la praxis de la gestión.

Los cambios en el marco de referencia, la nueva economía, el capital humano y la tecnología condicionan el comportamiento de las organizaciones. Solé (1998) señala que en un marco local, donde las recetas tanto tecnológicas como organizacionales son conocidas, donde la protección hace la norma y donde las economías externas no tienen una aportación significativa a su competitividad, las empresas pueden sobrevivir aliadas a su entorno territorial y el capital humano no será apreciado. En cambio, cuando las condiciones de la competencia exigen a las empresas crear, innovar y perseverar cada día, la diferenciación, en relación con los competidores, pasa a ser una herramienta estratégica. La sociedad del futuro será una sociedad en la que se deberá invertir en inteligencia, una sociedad donde se enseñe y donde se aprenda, donde cada persona podrá construir su propia calificación profesional; en suma, una sociedad del conocimiento. Estos planteamientos se han convertido en la urgencia del momento para las organizaciones y estos mismos planteamientos están presionando de distintas formas y maneras sobre la gestión de las organizaciones universitarias.

La sociedad le ha encargado a la institución universitaria la generación de conocimiento en los campos de las ciencias, de las humanidades y de las artes; la formación de las nuevas generaciones de profesionales; el compromiso con el avance de la ciencia; la innovación y la extensión del conocimiento hacia la sociedad con la cual está vinculada. El Estado, a cambio, en representación de la sociedad, le debe proporcionar los recursos necesarios para que cumpla con su finalidad. Se podría afirmar que el Estado se debería convertir en el gran mecenas contemporáneo que las protege o subsidia.

Pero los paradigmas actuales, la escasez de los recursos económicos, la liberalización de la economía, los desequilibrios demográficos, la presencia, cada vez más fuerte, de las organizaciones universitarias privadas y públicas con una mentalidad más agresiva, cuestionan vigorosamente las formas en las que se realiza la gestión actual de las universidades en su conjunto.

Sin embargo, la organización universitaria ha vivido largo tiempo alejada –por no decir **enclaustrada** en su propia realidad–; ajena a las demandas que le podría hacer el entorno en términos de la administración y con un claro desconocimiento de las teorías y técnicas de la gestión contemporánea. A las universidades se les podría aplicar el refrán «en casa del herrero, cuchillo de palo» o aquel otro en el que se afirma que «las universidades son organizaciones manejadas por *amateurs* que se dedican a la formación de profesionales». La institución universitaria ha hecho, y hace aún, un esfuerzo muy limitado en cuanto a incorporar los conocimientos del *management* a los de su propia organización. Pareciera que las demandas de la sociedad hubiesen llegado con timidez a los recintos universitarios.

Sin lugar a dudas, la organización universitaria puede ser considerada como una «organización atípica» (Mintzberg 1991: 204) por la complejidad de sus procesos y su quehacer polivalente; por ofrecer un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios; por contar con la existencia de grupos con intereses divergentes; por la coexistencia de estructuras y esquemas de gestión diferenciados (cuando no antagónicos). La organización universitaria se caracteriza por ser reactiva ante el cambio; por enfatizar las normas, los

procedimientos y los reglamentos, típicos de una organización burocrática; por ser una organización de individuos aislados que buscan sus propios objetivos particulares o, peor aún, por tener unidades que son islas dentro de un archipiélago; por tender a mejoras esporádicas donde las decisiones se toman, por lo general, con base en suposiciones, opiniones o tradición; por tener un personal docente que procura no involucrarse y no asumir responsabilidades institucionales; por ser una organización donde se rechaza la crítica constructiva como mecanismo de mejora. Bustamante (1998: XIV) afirmaba que «cuando en el mundo entero las empresas se reinventan y se redefinen diariamente al ritmo de los cambios, nuestros conceptos sobre la gestión universitaria permanecen congelados. Dentro de esos esquemas la mediocridad resulta casi inevitable generando no solo mentalidades acrílicas y conformistas, sino actitudes resistentes y defensoras de un orden ya insostenible».

Sin embargo, esta realidad no las exime de hacer frente a las demandas del entorno; más aún, es casi imposible que las universidades puedan mantenerse ajenas a los tiempos exigentes en los que les ha tocado vivir. Deben flexibilizarse y asumir los nuevos enfoques de la gestión para responder mejor a las exigencias de un mundo que se caracteriza por una creciente innovación tecnológica, una economía global, competitiva y donde el espíritu de mejora permanente adquiere actualidad.

Existen tres conceptos fundamentales que deberían constituir un soporte, *sine qua non*, para entender la organización universitaria y, a partir de ello, realizar una gestión eficiente y eficaz que les permita alcanzar la competencia sostenible: el nivel de complejidad de la estructura universitaria, las exigencias que plantea una gestión estratégica y la importancia de la cultura organizacional en la institución universitaria. Estos tres temas serán abordados en los capítulos siguientes.

Las universidades, como cualquier organización contemporánea, sufren el impacto de los cambios del entorno que les exigen un mayor nivel de competitividad en su gestión. Se comprueba que las universidades, al igual que las organizaciones empresariales, están siendo impactadas por

los cambios que se vienen dando en el entorno y si aspiran a mantenerse en estándares de excelencia y prestigio deben buscar los mecanismos de gestión que les permitan una mejora continua.

La universidad es una organización atípica, con unas características peculiares en cuanto a la estructura, la dirección y la cultura organizacional que es preciso conocer para realizar una gestión consistente y coherente que le permita lograr mejoras en su comportamiento y ser competitiva. La organización universitaria posee unas características peculiares que los gestores deben conocer. Este conocimiento se convierte en el punto de partida para poder hacer frente a los cambios de entorno y mantener niveles de competitividad. El desconocimiento del **ser** de la institución universitaria conduce a que no exista una dirección eficiente y eficaz y, por lo tanto, se actúe sin una direccionalidad.

CAPÍTULO II

LA ESTRUCTURA, LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Las universidades del mundo han entrado en un momento de inquietante confusión al que no se le ve fin. A medida que las dificultades de las universidades aumentaron en el mundo, durante el último cuarto del siglo XX, la educación superior perdió el estadio estable que una vez poseyó. Debido a que las crecientes demandas no cederán, no regresarán las condiciones de constancia¹.

Introducción

En la parte central de este capítulo se consideran aquellos temas de la teoría de la gestión contemporánea que tienen una gravitación significativa en el mundo de las organizaciones. La reflexión se circunscribe a tres conceptos claves para la gestión contemporánea que permiten hacer frente a las nuevas demandas del entorno: la estructura, la estrategia y la cultura organizacional. Ellos aportan un valor al desempeño y, por lo tanto, deben ser incorporados y adecuados a la gestión universitaria.

Se explican estos tres conceptos desde la perspectiva de la gestión universitaria considerando el nivel de complejidad de la estructura de las universidades, las exigencias de incorporar la gestión estratégica en la dirección de ellas y la importancia de la cultura organizacional en la institución universitaria. Estos tres elementos constituyen el soporte, *sine qua non*, para realizar una gestión eficaz, eficiente y sostenible de las universidades. Son la base para formular proposiciones que posibiliten administrar los cambios,

¹ Tomado de Clark, Burton. *Creando universidades emprendedoras, caminos para transformar la organización*. Elsevier Science, 1998, p. XIII.

lograr mejoras sostenidas y utilizar exitosamente herramientas de gestión contemporánea como es el *benchmarking*.

La estructura: sustento para comprender la organización

«Cuando las personas pertenecen al mismo sistema suelen producir resultados similares, a pesar de sus diferencias», nos dice Peter Senge (1993: 57) en su libro *La quinta disciplina* y Lynda Gratton (2008: 132), hablando de la expansión de los límites en su libro *Puntos calientes*, afirma que los «vínculos fuertes dentro de los grupos bien establecidos rara vez pueden dar lugar a la creación de valor innovador». Con ello se explicita el alto impacto que tiene el diseño de las estructuras en el comportamiento de las organizaciones y de las personas. Es preciso, pues, examinar las estructuras (sistémicas) ya que ellas modelan los actos, crean las condiciones para cierto tipo de acontecimientos y abordan las causas subyacentes que explican los comportamientos organizacionales.

Khandwalla (1970, citado en Mintzberg 1991: 109), en su investigación sobre los efectos del entorno en la estructura de las organizaciones, analiza los comportamientos empresariales que explican las actuaciones exitosas de las organizaciones y llega a la conclusión de que el dinamismo exitoso de las organizaciones se debe, en gran medida, a la capacidad de los gestores para interrelacionar varios de los atributos² que conforman la empresa. Plantea que el éxito de los diferentes negocios se podía explicar no por el uso de un atributo organizativo cualquiera que sea (sistema de planificación, forma de descentralización), sino por cómo se interrelacionan varios atributos (tratar de relacionar una variable «fuerte» con otra variable). En otras palabras, nos habla de caminos alternativos para lograr mejores resultados entendiendo la gestión como la habilidad para configurar de una manera determinada los distintos atributos que posee la

2 Elementos característicos de una organización que de alguna manera generan, a partir de su interrelación, un modelo, una configuración.

organización. «Ponerlo todo junto puede resultar ser más importante y eficaz que hacer una sola cosa de la mejor manera».

Sin embargo, la base conceptual para el desarrollo de este tema –la estructura de las organizaciones– ha sido abordada fundamentalmente en la investigación que ha realizado Mintzberg (1991, 1984), en la que establece el sustento de cómo se estructuran las organizaciones. Mintzberg define la estructura de las organizaciones a partir de un conjunto de atributos a los que denomina configuraciones –*gestalts*, arquetipos–, entendiéndolas como sistemas en los que tiene más sentido hablar de redes de interrelaciones que hablar de cualquier variable que domine una sobre otra.

Pero lo más importante de su aporte está referido a la conducta que pueden tener los directivos a partir del conocimiento de las configuraciones. Para Mintzberg (1991: 110), «los responsables de la conducción de las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de su propia estructura –configuración– u orientar sus esfuerzos hacia otro tipo de configuración; en ambos casos esta acción directiva les permitirá conseguir los siguientes objetivos fundamentales para la gestión: (a) lograr la coherencia de sus características internas, (b) crear sinergia entre sus procesos de trabajo y, (c) establecer el acoplamiento con sus contextos externos».

El conocimiento de la configuración de una estructura organizativa o el cambio de una configuración a otra se convierte, pues, en una de las claves de la gestión eficiente y eficaz de las organizaciones y también de la institución universitaria.

Describir los atributos de una estructura organizativa no es tarea fácil, más aún si se trata de una universidad. Lo sería si para ello bastase con presentar su organigrama, complementado con otros documentos básicos como son sus estatutos, los planes, sus políticas o reglamentos. A simple vista las universidades no son fáciles de catalogar dentro del espectro de las organizaciones. Se nos presentan como atípicas, fuera de lo común. Sin embargo, es preciso abordar el tema de su configuración estructural,

de su constitución; conocer cómo atraviesan la organización los diferentes flujos de actividad, de información y de toma de decisiones; cuáles son las constelaciones de trabajo que existen, dónde se ubican y qué labor cumplen; cuáles son las características de su entorno y cómo lo enfrentan; qué conflictos surgen en la organización que traban el logro de sus objetivos institucionales; cuáles son los mecanismos para resolverlos; cuáles son los principales centros de poder informal. Sin este conocimiento, la visión de la institución universitaria resultaría incompleta, imprecisa y, por lo tanto, no ayudaría a realizar una gestión eficaz.

Las universidades pertenecen, teniendo en cuenta la clasificación de las configuraciones, a las llamadas **organizaciones profesionales o las organizaciones de burocracia profesional**. En el cuadro 2.1 se presentan las principales características de este tipo de organizaciones desde cuatro perspectivas: la estructura, el contexto, la estrategia y las consecuencias.

Para el cumplimiento de la misión fundamental de la universidad –la creación de conocimiento y la formación de los hombres y mujeres para que actúen como agentes de cambio en la sociedad, razón de ser de la institución universitaria– se requiere de los profesionales de la educación superior. Los profesores o maestros universitarios son el sustento de la organización universitaria; ellos conforman lo que se denomina, en la teoría de la estructura organizativa, el núcleo operativo³, ya que asumen la responsabilidad del cumplimiento de la misión de la universidad.

3 En la teoría de la estructuración de las organizaciones, se denomina «núcleo operativo» a la parte de la organización donde se desarrolla el quehacer específico de la empresa, ya sea un bien o un servicio; es el *core* de la organización y, por tanto, es la parte necesaria para su funcionamiento; sin él la empresa no existiría.

CUADRO 2.1

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL:
DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Burocrática pero descentralizada; depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. • La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. • Tecnoestructura⁴ mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional. • <i>Staff</i> de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno complejo pero estable. • Sistema técnico sencillo. • Sector servicios a menudo, pero no necesariamente.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión. • La mayoría de las estrategias son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegiado y político), algunas por decreto administrativo. • Estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja, por la democracia y la autonomía con la que se actúa, pero con los problemas de coordinación entre casillas; mal uso de la libertad de los profesionales, resistencia a innovar. • Las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo maquinal). • La sindicalización exagera estos problemas.

Fuente: Mintzberg (1991: 205).

Para comprender mejor estas organizaciones de profesionales es preciso explicitar algunos de los atributos de esta configuración en los comporta-

⁴ Es la parte de la organización donde se diseñan los procesos, procedimientos y, finalmente, la estandarización del trabajo, de los procesos y hasta de las personas.

mientos significativos de estos profesionales (*cf.* Mintzberg 1991, 1984; y Mindreau 1984, 1992).

El comportamiento de los profesionales

El comportamiento de los profesionales en las organizaciones universitarias descansa en tres pares de componentes, muchas veces contradictorios: autonomía e identidad, poder del conocimiento y descentralización, e individualismo y participación.

La autonomía y la identidad institucional

A diferencia de un trabajador de cualquier organización empresarial que realiza su trabajo a partir de una normalización de los procesos que ejecuta o de las características de los resultados que debe lograr en la obtención de un producto o servicio, el maestro universitario es un profesional que desarrolla su trabajo basado en su preparación y formación profesional, en la normalización de sus habilidades. Esta realidad le permite desempeñarse con un gran nivel de independencia y libertad –actúa como un trabajador autónomo⁵–. La institución universitaria le fija amplios parámetros que le sirven como referencia, pero él define su propio trabajo, diseña su método de acuerdo con las capacidades y habilidades adquiridas durante su formación y ejercicio profesional y, finalmente, lo ejecuta con total libertad.

El académico necesita ejercer la autonomía («libertad de cátedra») para desarrollar su trabajo con eficacia y eficiencia. Sin embargo, esta realidad genera un comportamiento de aislamiento entre los docentes y su organización. Este hecho pone en debate dos realidades que se presentan como antagónicas: por un lado, la autonomía en su quehacer y, por otro lado, la identidad con la misma universidad. La institución universitaria

5 Henry Mintzberg, cuando comentaba acerca de este tipo de organizaciones, decía que no había mejor organización para trabajar que una universidad porque uno hacía lo que mejor le parecía y cada fin de mes recibía su sueldo.

debe comprometer a sus docentes en un claro y decidido reconocimiento de los principios, valores y creencias institucionales, generando un amplio común denominador. Autonomía, libertad e independencia sí, pero enriquecidas con la identidad o misión institucional. La ideología de la institución universitaria debe permitir la gran coalición entre los mismos docentes y entre los docentes y la universidad a través de la creación y reforzamiento de los comportamientos de identificación y lealtad hacia ella. Comportamientos autónomos sin un sustento en los principios, valores y creencias institucionales se convierten en una fuerza negativa para gestionar la parte medular de la universidad como es la academia y la investigación. Estas consideraciones son fundamentales para el posterior análisis de la cultura organizacional en las universidades.

El poder del conocimiento y la descentralización

El accionar de la organización universitaria está determinado por el poder del conocimiento de los profesionales que trabajan en ellas. En estas organizaciones el poder tiene una fuerte descentralización vertical, pero curiosamente este poder no se concentra en el ápice estratégico de la organización –en la parte más alta– sino todo lo contrario; el poder se concentra, curiosamente, en la parte absolutamente inferior de la jerarquía, en los docentes. Ya Mintzberg (1991: 203) afirmaba que «los trabajadores parece que dirigen, a veces, a los jefes [...] pareciera que estas organizaciones estuvieran hechas al revés». Más aún, el poder decisorio no solo está descentralizado verticalmente sino que además se observa una alta desconcentración funcional horizontal al residir el poder de todos los profesores en los llamados «departamentos académicos». Con los altos niveles de descentralización y desconcentración existentes, los académicos desempeñan un papel muy activo en la toma de decisiones, pero en la mayoría de los casos lo hacen de manera muy sutil. Es así como se confirma la hipótesis de que a medida que el conocimiento tiene más poder, más descentralizada y desconcentrada va a ser su estructura organizativa. Como consecuencia de ello, la universidad, como organización, es renuente al control, a la supervisión directa –como mecanismo de coordinación–, rechazándose todo esquema de autoridad jerárquica.

Esta realidad plantea una de las principales anomalías característica de las organizaciones universitarias –que no hay que ignorar, sino gestionar–: la tensión que se genera entre las autoridades y el cuerpo docente. Se podría afirmar que la organización vive una tensión de contrarios. Por un lado, las autoridades elegidas, la jerarquía, dictan normas e instrucciones bajo una determinada normalización, a través de las cuales pretenden gestionar y someter a sus profesionales; y, por otro lado, la autonomía y el poder del conocimiento de los profesionales se constituyen en una fuerza que atrae hacia sí, sutilmente, la gestión del quehacer universitario, aceptando las normas que les son propicias y rechazando las contrarias.

Se dice que una organización universitaria es como una orquesta sinfónica donde cada uno de los ejecutantes –expertos profesionales– conoce muy bien la ejecución de su instrumento y puede interpretar muy bien su partitura, pero se requiere de un buen director de orquesta –llámese rector, decano, jefe de departamento– que sea capaz de coordinar los esfuerzos individuales e influir en ellos para lograr una armonía adecuada en la ejecución.

El individualismo y la participación

La autonomía en el desarrollo del trabajo académico y el continuo perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades son generadores de comportamientos fuertemente centrados en los individuos. Su actuación gira alrededor de comportamientos individualizados que contribuyen a desarrollar su condición de profesional, de docente en el aula y de investigador en el desarrollo de proyectos de investigación pura o aplicada. El comportamiento de los docentes se asienta en una mentalidad competidora, individualista, donde se actúa para maximizar el propio interés personal (Gratton 2008: 87). No tiene interés alguno en participar en la gestión académico-administrativa, no acepta la supervisión directa y no acepta ninguna reglamentación que restrinja su accionar.

Una anomalía que los directivos deben aprender a gestionar es la paradójica contradicción que se da en esta configuración estructural: la alta descentralización y desconcentración, a partir de la autonomía y el

conocimiento de sus profesionales, pero que por ausencia de participación se convierte veladamente en una alta centralización donde se refuerzan los roles de una gestión autocrática, donde los docentes-investigadores se frustran al ver que el quehacer de la institución se define en la «alta dirección», precisamente por la ausencia de participación de ellos mismos. Los roles autocráticos de los órganos colegiados pueden ser «más eficaces», pero a la larga generan un menor espíritu de trabajo y de compromiso y conducen a la desintegración y a la gestión ineficiente.

El comportamiento del «apoyo administrativo»

Pero para comprender a cabalidad esta configuración estructural –de las organizaciones profesionales– es preciso entender el componente administrativo en su rol de gestor y de apoyo.

Las universidades, como una organización profesional, presentan dos bloques estructurales claramente definidos: un bloque es el de los profesionales con sus responsabilidades (lectivas, de investigación, de consultoría) y sus comportamientos (autonomía, conocimiento, individualismo); el otro bloque es el del componente administrativo compuesto por dos jerarquías administrativas paralelas: la académico-administrativa y la administrativa.

La jerarquía académico-administrativa: democrática

Esta jerarquía académico-administrativa, democrática y ascendente, está conformada por todos los órganos de gobierno de carácter académico (rectorado, vicerrectorados, facultades, departamentos académicos, centros de investigación, de consultoría, de innovación, etc.); en ellos participan los profesionales académicos (el poder de los expertos) manejando los procesos académico-administrativos que se requieren para la gestión. Para poder acceder a estos cargos los docentes deben participar en diversos y complicados procesos electorales y cumplir con determinados requisitos académicos y administrativos. Estos equipos de dirección, que deberían ser administrativamente fuertes, suelen tener una posición de gestión bastante

débil. Generalmente, los equipos directivos introducen cambios a partir de «la fuerza de su personalidad, elocuencia y de su astucia política» (Keller 1983: 36).

La jerarquía administrativa: burocrática

Esta jerarquía administrativa se caracteriza por ser burocrática, maquinal, descendente, y ofrece todos los servicios de apoyo que requiere el funcionamiento general de la institución. El poder y el estatus dependen de la posición administrativa que se tenga y se suelen ejercer a través de la supervisión directa, del control del rendimiento.

Estas dos jerarquías, la democrática y la burocrática, se mantienen independientes ya que la orientación profesional hacia el servicio educativo y de investigación (poder del experto) y la orientación burocrática hacia el cumplimiento de procedimientos (poder del puesto) representan planteamientos contrarios del trabajo. Cuando estas dos jerarquías se mezclan, surgen serios conflictos en la organización.

La efectividad en las organizaciones profesionales

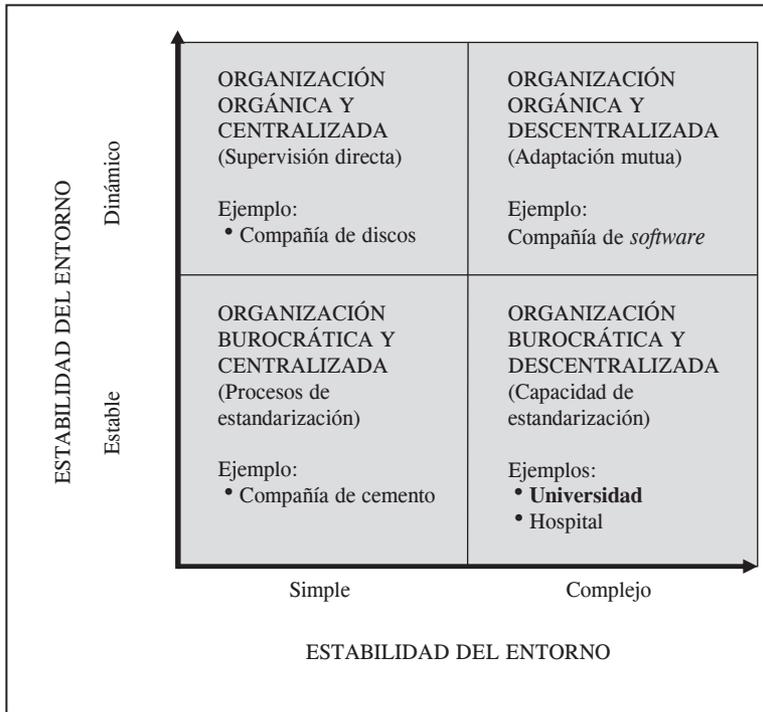
Otro aspecto de gran importancia vinculado a la estructura de la organización universitaria es el de la efectividad. Para que la estructura de una organización sea eficaz se requiere satisfacer dos condiciones, tal como lo plantean Mintzberg (1984: 259) y Nadler y Tushman (1999: 26). La primera es que el diseño de su estructura se adapte a las situaciones que crea el entorno y que se hacen visibles a través de las grandes tendencias (hipótesis de congruencia). La segunda tiene que ver con la consonancia o correspondencia que debe existir entre los distintos elementos que intervienen en el diseño de la estructura (hipótesis de consistencia interna). Las condiciones del entorno –la edad; el tamaño; el sistema técnico; las manifestaciones del entorno: la estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad; el poder; las necesidades de los miembros; la moda, entre otros– son las que influyen en el diseño de la estructura y en la medida en que se

dé una alta correlación entre ellas, el rendimiento de la organización será mayor.

Muchos autores como Mintzberg (1984), Robbins (2004), Daft y Steers (1986) convienen en que el entorno de la universidad, por el hecho de ser una organización de burocracia profesional, es estable y complejo (ver gráfico 2.1). Sus principales características son:

GRÁFICO 2.1

RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).

Su entorno es complejo

El entorno de las universidades es complejo por el alto número de usuarios (alumnos), instituciones y agentes con los que trata a través del desarrollo de sus actividades y, también, por la diversidad de los avances del conocimiento que posee, probablemente más que ninguna otra organización. Pero ¿cómo afrontan esta complejidad a la hora de gestionar? El camino que se utiliza para tratar esta complejidad es la desconcentración en áreas de conocimiento, en disciplinas que dentro del lenguaje universitario se denominan «departamentos académicos». Estos se caracterizan por tener un alto grado de autonomía, desconcentración y descentralización. Habría que añadir, además, que es complejo porque requiere de gran cantidad de conocimientos sofisticados y de difíciles procedimientos que solo pueden aprenderse a través de largos programas de preparación formal (en instituciones educativas de nivel superior). Esta situación de complejidad lleva a que la estructura organizativa se comporte de una manera más descentralizada. Por tanto, sería un error pensar que una organización universitaria se pueda gestionar con comportamientos desde una perspectiva centralizada.

El entorno estable

Otra de las características que se observa es que el entorno de las universidades, por lo general, se presenta como estable pues la sociedad, las empresas, los alumnos exigen un trabajo bastante predecible. Una situación como esta nos llevaría a una estructura organizativa burocratizada –normalizada– como consecuencia de un proceso de racionalización. Además, el proceso de «formar» un alumno demanda un horizonte temporal de entre cinco y seis años.

Sin embargo, como se ha observado, se puede decir que las universidades están sometidas no solo a una dependencia de los recursos estratégicos diversos, sino sobre todo a los cambios dinámicos del entorno: cambios en la economía, en la tecnología, en la política educativa, en la diversidad y la movilidad de los alumnos, en la demanda de carreras y de seminarios, en

el desempleo estructural, en la demografía, en el grado de competencia con otras instituciones de enseñanza superior.

Esta realidad exige un replanteamiento en el diseño de la estructura organizacional, que comience a migrar desde una organización burocrática hacia una estructura más orgánica, más flexible, adaptable, innovadora, con relaciones de trabajo más abiertas e informales, con un mínimo de reglas y reglamentos, donde se trabaje en equipos de proyectos, se empodere a todas las personas y la toma de decisiones tenga en cuenta la experiencia de los especialistas, orientada a satisfacer de manera más integral las necesidades de los alumnos, de las empresas y de la sociedad. Cuanto más orgánica sea la organización y menos burocrática, se adaptará más al entorno dinámico de nuestros tiempos (Burns y Stalker 1961, citado en Mintzberg 1984: 313). Se podría afirmar que la organización profesional universitaria debe adoptar una forma híbrida que se podría denominar «ad hoc-burocracia profesional».

La necesidad de poder de sus miembros

Si bien es cierto que el poder está presente en todo tipo de organizaciones, en las organizaciones universitarias cumple un papel muy importante. Más que el poder reflejado en la autoridad formal del puesto, es el poder de los conocimientos –competencias, habilidades, experiencia–. Son instituciones que de alguna manera tienden a ser «democráticas» pues los docentes intervienen de manera muy directa o implícita en la gestión. Los docentes reclaman para sí una fuerte descentralización vertical y horizontal y, por tanto, no aceptan una dirección autoritaria y centralizada. Esta es una de las características fundamentales de la estructura universitaria que difiere sustantivamente del común de las empresas u organizaciones que precisan de estructuras jerárquicas y de un cierto control formal.

El control del trabajo profesional

En la organización profesional el monitorear el trabajo que desarrollan los profesionales es sumamente complicado y, por lo general, cuando se ha tratado de incorporar a la gestión mecanismos de «control», estos son

rechazados abiertamente o de la manera más sutil. Así, se puede comprobar que es muy complicado corregir las deficiencias que presentan los propios profesionales en la realización de sus actividades. Esta situación presenta tres tipos de problemas peculiares, que difícilmente se pueden observar en otro tipo de organizaciones:

- a) **Problemas de coordinación:** la preparación y la normalización de habilidades, típica en la formación de los docentes, es un mecanismo poco estricto e incapaz de hacer frente a las múltiples necesidades de coordinación y de comunicación que surgen en una burocracia profesional –necesidades de coordinar con el *staff* de apoyo y con los mismos profesionales.

- b) **Problemas de libertad de acción:** la estructura de la organización profesional no se puede enfrentar fácilmente a los profesionales incompetentes e inconsistentes que se niegan a actualizar sus conocimientos y habilidades una vez conseguido el título, que se preocupan más por sus ingresos que por el servicio que brindan a los usuarios del mismo, o que están fascinados por sus conocimientos y habilidades y olvidan o ignoran que el centro de su quehacer son los alumnos, las instituciones o la sociedad.

Esta libertad de acción no solo permite que algunos profesionales hagan caso omiso a sus usuarios, sino que también estimula a muchos a que se desentiendan de las necesidades de la universidad. Algunos son más leales a su profesión que a la institución donde la ejercen. En general rehúyen las labores administrativas y prefieren obviar la participación en comités o proyectos pues todo ello atenta contra su tan apreciada independencia.

Cuando un directivo obsesionado por el control trata de imponer medidas muy rígidas para fiscalizar el trabajo de los profesionales, estos, al perder control sobre su propio trabajo, lejos de responder en la forma deseada, se desmotivan, se vuelven pasivos, pierden iniciativa o reaccionan irresponsablemente, prestándole mayor atención a los medios –instrumentos de

control (asistencia y puntualidad en el dictado de las clases, oportunidad en la entrega de notas, etc.)– que a los fines (el servicio al alumno), con lo cual el más perjudicado es el mismo alumno.

- c) **Problemas de innovación:** la innovación requiere de una mentalidad fuertemente cooperadora que surge como «resultado de un constante juego recíproco» : se basa en un trabajo de equipos mutidisciplinarios que combinan distintas especialidades con la finalidad de resolver un problema o crear un producto o servicio innovador. Sin embargo, la organización universitaria, debido a los fuertes individualismos que ejercen sus docentes, genera conductas competidoras o de aislamiento que en ninguna medida ayudan a crear una cultura innovadora. Se espera cooperación, pero el comportamiento cotidiano y sus actitudes son totalmente contrarios; la cooperación crea, según ellos, un tipo de dependencia que el docente rechaza, creándose de esta manera obstáculos a la innovación.

La estrategia: orientación básica para el cambio

La gestión estratégica está demandada por un sinnúmero de tendencias de entornos altamente cambiantes. Esta realidad obliga a transitar de una estrategia deliberada, intencional e inamovible, hacia una estrategia emergente, vital, orgánica, de ajuste permanente a las demandas del entorno. La incertidumbre del entorno es la constante sobre la que se arma todo el juego de interdependencias estratégicas. La estrategia emergente implica un constante aprendizaje que deviene de la interacción entre los distintos actores que juegan el juego de la estrategia.

La organización debe visualizarse como una «organización aprendiente» que modifica –aprende– su quehacer y su cultura a partir de una reflexión que tiene como método el intercambio de los modelos mentales referido a un problema o un proyecto estratégico de la organización. Este intercambio se realiza en tres niveles: en el primer nivel, cada persona desarrolla su propio modelo mental sobre el que se va a trabajar; en el segundo nivel, los modelos mentales individuales interactúan en los equipos y por consenso

definen el modelo mental del equipo; finalmente, en el tercer nivel confluyen los equipos de trabajo y través del intercambio de los modelos mentales de cada uno de los equipos se va consolidando el nuevo modelo mental de la organización. Así suelen aprender las organizaciones. Las organizaciones deben crear plataformas de diálogo estratégico para lograr el aprendizaje institucional. Aprender más rápido que los competidores es hoy día una ventaja que puede marcar una diferencia sustantiva.

La teoría contemporánea nos habla de las organizaciones como si fuesen organismos vivos. Morgan (1991: 29) afirma que las organizaciones son «como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades organizacionales [...], las organizaciones son como sistemas abiertos». La teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre «moléculas», «células», «organismos», «especies» y «ecología» son paralelas a aquellas de «individuos», «grupos», «organizaciones», «poblaciones (especies)» y su «ecología social». Nadie puede negar que la empresa es un organismo vivo.

La analogía con la biología no es nada nueva, como apunta Joël de Rosnay (1975: 37). Confunde la variedad de elementos, de relaciones, de interacciones o de combinaciones que reposan en el funcionamiento de estos sistemas organizativos, de bordes difusos, de aspecto complejo, en parte aprehensibles y en parte inaprehensibles. Se podría decir que tienen su dinámica propia: el juego de la interdependencia interna –consistencia– y el juego de su relación con el entorno –coherencia– están permanentemente en transformación. Precisamente por ser organismos vivos y estar constituidos primordialmente por la participación de hombres y mujeres, su comportamiento está fuertemente condicionado por la incertidumbre. Al parecer la incertidumbre es inherente a las organizaciones; en ella, estas «se mueven, existen y son». La experiencia nos dice que con el paso del tiempo múltiples facetas de la organización son, a la vez, cambiantes y permanentes. Los fenómenos se suceden de forma tal que es posible afirmar

con seguridad que «aquello» –mercado, cliente, producto, planta, etc.– ha cambiado y a pesar de todo sigue siendo lo mismo.

A lo largo de la historia de las organizaciones el hombre ha tratado de manejar la incertidumbre, ha tratado de explicarla, ha tratado de reducir su efecto a través de las normas; ha creado un sinnúmero de teorías y herramientas que logren esquematizarla y convertirla de amenaza en oportunidad. Las empresas han ido ajustando su gestión a los entornos inciertos, cada vez más frecuentes –entornos inciertos relacionados con los mercados, el clima político, las condiciones económicas– y frente a ellos se han visto precisadas a reaccionar, haciendo que las organizaciones sean: más orgánicas, si el entorno se presenta dinámico; o más descentralizadas en su estructura, si el entorno se presenta complejo; o más diversificadas, si el entorno de los mercados es diverso; o más centralizadas, si el entorno se presenta como hostil.

Esta metamorfosis organizacional se debe precisamente a las dos características mencionadas: la vitalidad y la incertidumbre. El manejo de la estrategia es uno de los casos más singulares, si se tienen en cuenta estos enfoques. Por un lado, trata de dar consistencia –vitalidad– y coherencia a la organización a través de la formulación de un plan, de una planificación y una dirección estratégica; y, por otro lado, busca reducir al máximo los niveles de incertidumbre tratando de explicarse el comportamiento del entorno, el nivel de relación y de influencia de los clientes, de los proveedores, de las organizaciones sustitutas, de los competidores tradicionales y de los nuevos, y de la participación del Estado.

La estrategia debe expresar, pues, una apuesta y no una simple enumeración de buenas intenciones (Hamel y Prahalad 1999: 10). La estrategia, desde una visión histórica, ha buscado durante mucho tiempo responder a estas exigencias desde un esquema o de un enfoque «lineal», es decir, a través de la fijación de objetivos, de la planificación racional, de extrapolaciones e interpolaciones lineales que explicaran comportamientos futuros a partir de los datos y gráficos desarrollados con información histórica. El tema de la estrategia ha adquirido relevancia en las últimas décadas. Históricamente,

la planificación, en la década de 1950, se centraba en una planificación del control financiero y presupuestal, insistiendo en definir metas, indicadores, plazos y responsables que le permitieran identificar responsables y controlar desempeños. Hoy día, la planificación y la dirección estratégica han pasado de un enfoque cuantitativo, de búsqueda de un control de rendimiento, a un enfoque más cualitativo orientado a crear valor para el cliente o usuario, donde la innovación se ha convertido en la «ventaja primordial y evolutiva» de las organizaciones (Hamel 2008: 23). Es crear escenarios posibles de futuro.

La teoría de la administración contemporánea presenta a la dirección estratégica como uno de los fundamentos más importantes en la gestión de las organizaciones y como una de las aportaciones decisivas en el *management* con aportes significativos. Porter (1982 y 1987) concibe la gestión estratégica, con sentido común, como: «qué se puede hacer», es decir, cuáles son las fuerzas de la empresa y cuáles son las debilidades; «qué se podría hacer», es decir, cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta; y «qué se quiere hacer», cuáles son los deseos y valores éticos y sociales de la organización.

La organización competitiva

Hamel y Prahalad (1999: 10), teniendo como base su trabajo académico y la labor desarrollada en la consultoría empresarial, abordan este tema de manera extensa centrando sus planteamientos en una serie de cuestionamientos sobre la gestión: «¿cómo es posible que empresas con pocos recursos desafíen y se impongan a empresas gigantes?, ¿cómo manejan las empresas su capacidad para inventar constantemente nuevas formas de lograr más con menos?, ¿qué impide a los líderes responder adecuadamente a los retos del mundo actual?».

Para Hamel y Prahalad, la explicación no radica ni en la innovación operativa, donde la excelencia operativa es esencial; ni en la innovación de productos y/o servicios, donde los avances tecnológicos brindan la oportunidad de saltar por encima de las organizaciones pioneras del pasado. La respuesta común a todas

las empresas exitosas es que buscan, continuamente, la innovación estratégica entendida como «modelos empresariales audaces que ponen en estado de alerta a la organización o más aún cuando buscan la innovación administrativa que no es otra cosa que centrarse en problemas grandes y complejos a través de los cuales se busca crear ventajas difíciles de copiar, nuevas ventajas a partir de una visión de futuro que les permitan continuar siendo líderes o llegar a serlo». Hay que crear sistemas administrativos herejes.

El cambio ahora ha dejado de ser adjetivo para constituirse, en cierta manera, en sustantivo. Los cambios que se dan en el mundo de las organizaciones han planteado una exigencia ineludible, muy clara: la empresa –la institución universitaria– debe (tiene que) recuperar el protagonismo social perdido. Debe convertirse en una organización especialmente adaptada a un tiempo de cambio, debe ser competente, competitiva, innovadora. Es decir, debe ser capaz de agregar más valor a los productos o servicios que ofrece a sus clientes-usuarios y proveedores con relación a los que ofrecen sus competidores, si quiere mantenerse o convertirse en una organización líder. Debe centrarse en sus competencias claves o esenciales.

Competir, pues, es una realidad que necesariamente deberá tenerse en cuenta para gestionar de manera eficaz las organizaciones. Esta exigencia se hace patente y es fácilmente comprobable en la gestión de las universidades que buscan la excelencia como razón de su esencia. Competir, para Hamel y Prahalad (1999: 43), es crear visiones de futuro y lograr plasmar un proyecto de empresa para el largo plazo; es dominar las oportunidades que van surgiendo, enfrentar las amenazas que se presenten, convertir las debilidades en fortalezas e incrementar los puntos fuertes. Centrarse en sus competencias claves.

Más aún, Hamel y Prahalad (1999: 268) afirman que lo importante en este competir de las organizaciones no es tanto «competir basándose en su capacidad», sino distinguir las competencias o capacidades que son esenciales de las que no lo son; es decir, aquellas actividades que contribuyen realmente a la prosperidad de la empresa en el largo plazo. Una competencia esencial debe contribuir «desproporcionadamente» al valor que perciben los clientes-

usuarios –no necesariamente visible o fácil de entender por ellos–; debe también determinar las cualificaciones que permiten ofrecer un beneficio fundamental a los clientes-usuarios.

Hax y Majluf (1997: 34) plantean que la noción de «competencias centrales» para lograr la ventaja competitiva se encuentra estrechamente relacionada con el modelo de la **empresa basado en los recursos** y capacidades (ver gráfico 2.2). Este enfoque se centra en el desarrollo de competencias únicas utilizando los recursos y capacidades de la organización y se aparta del enfoque basado en consideraciones impulsadas por el mercado. Las cuatro premisas básicas para lograr ventaja competitiva según este modelo son: (1) competencias únicas, respaldadas por recursos y capacidades pertenecientes a la organización; (2) carácter sostenible, falta de sustitución e imitación por parte de los competidores; (3) apropiación, retención del valor creado dentro de la organización; y (4) oportunidad, cuando los costos en que se incurre para adquirir los recursos y capacidades son inferiores al valor creado por ellos. Este modelo puede tener una mejor adaptación en la institución universitaria donde su principal capacidad es el docente y los conocimientos que posee.

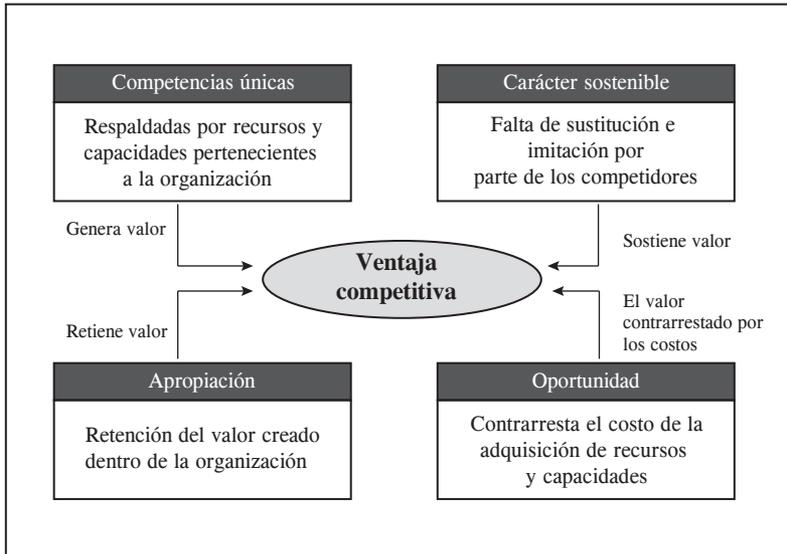
Las competencias esenciales suponen el aprendizaje colectivo de la organización: una forma de coordinar las actividades de producción, de integrar las múltiples corrientes tecnológicas y sobre todo de organizar el trabajo y generar valor. La competencia esencial es la comunicación, la participación y el compromiso profundo con el trabajo de un lado a otro de las fronteras de la organización, pues compromete a las personas de muchos niveles y de muchas funciones (Hamel y Prahalad 1999: 267 y 309).

La competencia esencial no disminuye con el uso. A diferencia de los activos materiales que se deterioran con el tiempo, la competencia esencial se acrecienta a medida que se pone en práctica y se comparte. Pero aun así hay que alimentarla y protegerla. Las competencias constituyen el pegamento que vincula las diversas unidades de negocio a las que se dedica la corporación. (Hamel y Prahalad 1999: 273)

GRÁFICO 2.2

EL MODELO DE LA EMPRESA BASADO EN SUS RECURSOS.

ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Hax y Majluf (1997).

Porter (1982) plantea que toda empresa que compite posee o debe poseer una estrategia competitiva. El elemento central de cualquier estrategia consiste en crear unas ventajas competitivas permanentes. La estrategia es la evolución de la idea original con arreglo a las circunstancias continuamente cambiantes.

Requisitos de la estrategia competitiva

El contar con una estrategia competitiva genera beneficios significativos, siempre y cuando se tenga en cuenta que:

- Es un proceso de síntesis, altamente dinámico y de aprendizaje lento a lo largo del tiempo en respuesta a acontecimientos imprevisibles (Mintzberg 1984: 413).

- Se hace de manera explícita para asegurar que todas las políticas estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes para la empresa como proyecto. La segmentación debe ser definida a partir de las competencias clave y no a partir de las actividades agregadas de las diferentes áreas funcionales de la organización que solo acumulan planes y los amalgaman. En este caso, la suma de los enfoques rara vez llega a ser la mejor estrategia pues no se tiene una visión integral a mediano y largo plazo (Hax y Majluf 1997: 26).
- El pensamiento se orienta hacia el largo plazo, lo que significa tener una visión de la evolución del sector y de cómo se configura. «La estrategia debe abarcar más de la realidad que está surgiendo, en la que no basta ser cada vez mejor, ya que las organizaciones que no sepan imaginarse el futuro, no estarán ahí para disfrutarlo» (Hamel y Prahalad 1999:12).
- La visión de la estrategia no es un objetivo sino que debe describirse como un modo de orientación que guía el movimiento de una organización hacia una dirección específica, hacia el futuro «reconociendo las oportunidades del mañana» (Hamel y Prahalad citados en Senge 1993: 267).
- Conseguir el liderazgo en el sector implica ser capaz de regenerar las estrategias esenciales de la organización y de cómo ser diferente, es decir, cómo conseguir agregar más valor a los productos o servicios que ofrece a sus clientes-usuarios y proveedores con relación a los que ofrecen sus competidores (Ohmae 1997).
- Si la visión es realista y apela tanto a las emociones como a la racionalidad, a la creatividad y a la sabiduría de las personas, puede integrar y orientar a una organización, y debe suscitar unos niveles extraordinarios de compromiso intelectual y emocional de todos que garanticen la coherencia y la constancia.
- Hay que considerar la dinámica del cambio y de los ciclos de vida de los negocios, que cada vez son más cortos, y de los nichos de mercado que adquieren perfiles poco claros y se angostan (Porter 1987).

- Muchas personas en la universidad deben estar persuadidas de que hay una urgente necesidad de hacer algunos cambios y de que se exige un compromiso total con un acuerdo dentro de la organización (Universitat Politècnica de Catalunya 1999b).
- Se debe tener informado al *staff* de profesores e investigadores acerca de los nuevos requerimientos del mundo laboral y de la sociedad, de los requerimientos de las nuevas tecnologías de la información y de los cambios que se producen en la sociedad del conocimiento.

La estrategia competitiva y la gestión universitaria

Son relativamente pocas las universidades que han realizado un planeamiento y dirección estratégico, aunque cada vez se observa un número creciente de universidades que se han visto urgidas a iniciar un proceso de planificación estratégica que les conduzca a explicitar metas u objetivos, valores y elecciones –apuestas de futuro– de manera clara, ya sea por la imperiosa necesidad «de estar a la moda» o por considerar como necesaria la puesta en práctica de una dirección estratégica que coadyuve a una gestión con mejores niveles de eficacia y que las haga más competitivas.

Para muchas universidades, definir la estrategia ha significado poner en marcha la actividad de planificación, una vez al año, para dar cumplimiento a un trámite de carácter legal, estatutario o reglamentario, a través de un oneroso trabajo burocrático. Al realizar esta actividad se ha pretendido, de alguna manera, establecer un mecanismo de planeación y control de operaciones y un sustento que fundamente, interna y externamente, la información de tipo presupuestal.

Es frecuente encontrar que las universidades realizan una planificación acumulativa ya que definen sus estrategias a partir de las actividades que surgen desde cada una de sus áreas funcionales y tratan de amalgamarlas sin más intención que la recopilación de acciones que se deben desarrollar en el corto plazo, más o menos sistematizadas, sin una visión única y extensiva del futuro.

Pero ¿por qué es difícil realizar una dirección estratégica en una organización universitaria? Mintzberg (1991: 213), estudioso de las estructuras organizativas de las organizaciones profesionales, refiriéndose a la formulación de estrategias en las universidades dice:

es comúnmente asumido que las estrategias se formulan antes de ser puestas en práctica, que la planificación es el proceso central de la formulación y que las estructuras tienen que diseñarse para poner en práctica estas estrategias. Por lo menos eso es lo que se lee en la bibliografía convencional sobre dirección estratégica. En las organizaciones profesionales, como son las universidades, estos imperativos contradicen completamente lo que sucede realmente, llevando a la conclusión de que o bien tales organizaciones no tienen claro cómo hacer las estrategias o bien los que redactan las estrategias no tienen claro cómo tienen que funcionar las organizaciones profesionales. Yo suscribo la última explicación.

Para conducir a la organización universitaria en la perspectiva de la dirección estratégica se deben tener en cuenta las características de este tipo de estructuras organizativas, siendo una de las más importantes aquella referida al poder que tienen los profesionales que se encuentran en el núcleo de operaciones y que, como se expuso líneas arriba, se asienta en la autonomía, en el conocimiento, en el individualismo y en el poco interés por la gestión institucional que los caracteriza.

Este hecho hace difícil introducir un cambio de estrategias y ponerse de acuerdo en objetivos comunes dentro de un proyecto organizacional. Su implantación requiere del poder informal y de la habilidad política de los académicos administrativos (Mintzberg 1984: 409).

La cultura: urdimbre necesaria para realizar cambios organizacionales

Para entender mejor las implicancias de la cultura en la gestión exitosa de las organizaciones se deben conocer algunos de los enfoques conceptuales en esta línea de investigación.

La cultura organizacional en la gestión de las organizaciones empresariales

García Echevarría (1988: IX) plantea que «la cultura empresarial, la filosofía empresarial, los códigos éticos y la estrategia empresarial definen nuevas formas de diseño. Es otro cálculo económico de futuro, es otro tipo de *management*. Por primera vez, la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa».

Precisando más el enfoque, Ruiz Olabuenaga (1995: 213) señala que la mayoría de los expertos⁶ coinciden en reconocer que han sido la cultura, la ideología y el estilo de vida de las empresas, en especial de las japonesas, las que han constituido una de las claves fundamentales del éxito empresarial. Afirman la tesis gerencial de que la competitividad empresarial y la excelencia en la dirección de las organizaciones dependen, en gran medida, de la correcta aplicación y manejo de los factores de la cultura organizacional.

Schein (1988: 23), uno de los gurús contemporáneos en el tema de la cultura organizacional, hace una recopilación sobre los conceptos más usuales del término «cultura» a través de las definiciones expuestas por diferentes autores:

- Goffman (1959, 1967) y Van Maanen (1979b) sustentan que la cultura son los **comportamientos observados** de forma regular en la relación entre individuos.
- Homans (1950) la define como las **normas** que se desarrollan en los grupos de trabajo.

6 Ruiz Olabuenaga cita como referencia a diversos autores que abordan el tema de la cultura, entre ellos: T. Peters y R. Waterman (*En busca de la excelencia*); T. Deal y A. Kennedy (*Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*); Denison (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*); Greider (*Leadership, Organizations and Culture*); y D. Aranzadi (*El arte de ser empresario*).

- Deal y Kennedy (1982) la definen como los **valores dominantes** aceptados por una empresa.
- Ouchi (1981) y Pascale y Athos (1981) señalan un enfoque distinto y se refieren a ella como la **filosofía** que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y clientes.
- Van Maanen (1976, 1979b), Ritti y Funkhouser (1982) y hasta Schein (1968, 1978) hablan de las **reglas de juego** para progresar en la empresa; los «hilos» que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
- Taguiri y Litwin (1968) se refieren a ella como el **ambiente o clima** que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros públicos.

Lattmann y García Echevarría (1992: 4) señalan que la gestión corporativa de la empresa descansa sobre tres conceptos fundamentales: (a) la filosofía empresarial entendida como la orientación y los criterios que proveen los contenidos de la organización para que dé respuesta al entorno; (b) la cultura corporativa, entendida como los valores y principios que rigen los comportamientos de las personas y que permiten la coordinación en el interior de la organización y con su entorno; y, por último, (c) la estrategia corporativa, como el camino que elige la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. De estos tres conceptos, la filosofía y la cultura corporativas proporcionan los referentes específicos y motivadores que legitiman, dan contenido, orientan y definen a la organización y a las personas.

Pero Lattmann y García Echevarría (1992: 4) profundizan más en su línea de análisis: proponen una importante apreciación en relación con la ventaja competitiva. Sostienen que las organizaciones deben tener una dimensión corporativa diferenciada de la competencia. Para ello, proponen que las organizaciones desarrollen su capacidad competitiva basándose en su cultura empresarial y en sus valores corporativos, más que en otro tipo

de diferencias. La cultura organizacional es entendida como una forma concreta de pensar y de comportarse; como la influencia que determina cuáles son los valores y creencias que los trabajadores deben incorporar en sus comportamientos, costumbres y tradiciones; como una manera de concebir la realidad; como una manera de realizar las actividades que los distinguen de cualquier otra organización.

La cultura –en el lenguaje de Mintzberg (1991: 260) «ideología»– implica «un sistema de valores y creencias ricamente desarrollado y profundamente arraigado, compartido por todos los miembros y que distingue a una organización particular de todas las demás». Las organizaciones que basan su funcionamiento en la ideología generan una sinergia pues aportan un «poder unificador», un «*esprit de corps*», un «sentido de misión».

Un aporte significativo, desde la perspectiva de la cultura, es el que nos ofrece Hamel (2008: 3 y ss.) en su libro *El futuro de la administración*. Desde las primeras páginas se cuestiona si la administración no ha llegado a su punto de quiebre y si no hemos llegado al *final* de la administración –en el sentido en el cual Francis Fukuyama sostiene que hemos llegado al final de la historia–. Se necesita un nuevo modelo de gestión que se adapte a las nuevas demandas que la mano invisible del entorno nos plantea cotidianamente.

En los últimos 50 años de la historia de la administración, las gerencias de las organizaciones han transitado los caminos de la estrategia, de cómo generar valor, de cómo crear ventajas. Y así se generaron las **ventajas comparativas** que buscaban la comparación como mecanismo para **sobresalir** frente a los demás. Luego surgió la **ventaja competitiva** orientada a **diferenciarse** de los competidores y establecer un liderazgo sostenible en el tiempo; pero hoy las ventajas competitivas se apoyan en diferencias que se han convertido en *commodities* y por lo tanto son fácilmente alcanzables por los competidores.

Hamel plantea reinventar la gestión empresarial: «la innovación administrativa es cualquier cosa que modifique *sustancialmente* la manera como se administra, o que modifique *ostensiblemente* las formas habituales

de la organización y, con ello, promueva los fines de la empresa» (Hamel 2008: 23). Nos ubica frente a la nueva realidad que está por venir: la ventaja primordial. Esta nueva ventaja nos permite **distinguirnos**, ser nosotros mismos como organización, al margen de las otras organizaciones; ser únicos. Esta ventaja, que ha superado los niveles de las ventajas comparativas o competitivas, tiene que ver con la cultura de las organizaciones –entendida esta como el *modus operandi* y el *modus vivendi*⁷–. La cultura –como la personalidad en las personas– se define a partir de nuestros principios, valores y creencias; es lo que en definitiva nos hace ser lo que somos. El segundo elemento tiene que ver con la manera peculiar que tenemos de realizar nuestro trabajo. Estas dos consideraciones hacen que las organizaciones sean únicas, irrepetibles y, por tanto, inimitables. La garantía de permanencia en la sociedad de las organizaciones pasa, definitivamente, por el establecimiento de una cultura fuertemente enraizada y profundamente desarrollada. Este reto va a demandar un esfuerzo significativo, de largo plazo –ventaja evolutiva–, pero que va a traer grandes resultados para las organizaciones que opten por querer **distinguirse**.

Para Figuerola (1970: 41), la ideología «constituye la base para emprender un curso de acción, es la razón de la coherencia interna de un sistema u organismo, imprime orientación específica y define el modo de comportarse de una organización».

Los estudios e investigaciones de Ouchi (1990) destacan que el problema de implicar a los trabajadores en los procesos es un problema que depende del papel que se le dé a la cultura organizacional en el manejo eficiente y eficaz de las empresas. Para él, la cultura es la expresión de una filosofía –valores, creencias, ideales consistentes, símbolos, ceremonias y mitos– que orienta las políticas de la empresa y sustenta sus comportamientos con respecto a sus clientes y sus empleados. Cuando se comparten valores y creencias, la

7 El *modus vivendi* –«manera de ser»– y el *modus operandi* –«manera de hacer las cosas»– de los latinos, son gerundios que «suelen denotar acción o estados durativos [...] una acción que no está definida ni por el tiempo, ni por el modo, número o persona» (DRAE).

coordinación del proceso de toma de decisiones y de dirección estratégica se facilitan y la productividad se incrementa.

Para entender la fuerza de la argumentación de Ouchi (1990: 149) es importante transcribir sus propias palabras:

Una organización grande es similar a nosotros mismos. Al igual que tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica a la cual he denominado la cultura de su organización. Mientras algunos individuos tienen una personalidad bien definida e integrada otros luchan con sus conflictos internos. Algunos son estables, otros son erráticos. La mayoría de las personas tienen en común creencias ampliamente aceptadas, en tanto que a otras no les ocurre lo mismo.

En las organizaciones se observa una variedad similar de culturas o personalidades corporativas. Incluso las organizaciones que han alcanzado un nivel máximo de integración, no llegan a definirse tan cabalmente como suele suceder con el ser humano. Puesto que están formadas por sujetos únicos en su género, sus culturas deben dar cabida a una vasta serie de diferencias individuales. No obstante, algunas tienen que concientizarse por sí mismas de los valores y creencias fundamentales que representan. A través de un proceso tan explícito como este, su filosofía puede convertirse en el elemento más poderoso para vincular las actividades de los empleados mediante un consenso de las metas y valores.

La filosofía constituye un patrón de respuestas frente a los problemas, explica por qué ciertos comportamientos obtendrán una recompensa y da origen a la imagen de la compañía [...] Aplicar los principios expresados en la filosofía a las tareas laborales diarias para que evolucionen los patrones culturales diarios de comportamiento e interacción es tan importante como la creación misma de la compañía. Más aún, el desarrollo de la cultura de la organización

puede reemplazar parcialmente los métodos burocráticos autoritarios y la supervisión estricta de que son objeto los trabajadores, propiciándose, así, un incremento de la productividad y creando condiciones favorables para el trabajo.

En la investigación académica dentro del campo de la psicología social y más concretamente de la psicología de las organizaciones destacan los aportes de Schein (1988 y 1999). En todas sus obras se refleja no solo el compromiso del académico e investigador, sino que proporciona una perspectiva clarificadora para el directivo que tiene la necesidad de contar con conceptos amplios, para el asesor que se siente obligado a ayudar a las empresas en momentos difíciles, y para todos aquellos que de una u otra forma se enfrentan a los problemas relacionados con la gestión empresarial.

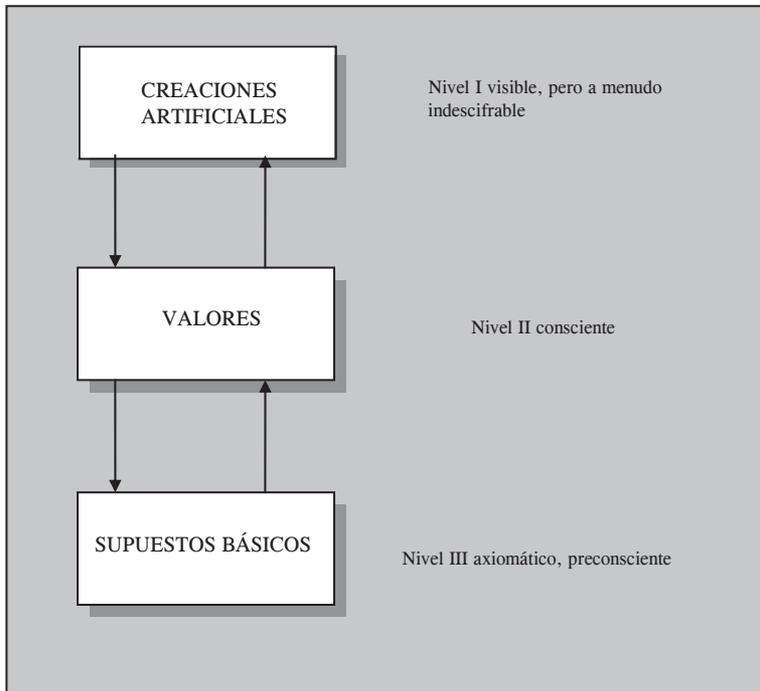
Schein (1988) ve a la empresa como una microsociedad que asume unos objetivos frente a las necesidades de la sociedad, que tiene unos valores aprendidos y actuados por los trabajadores en el quehacer diario, evidenciándose así la identidad de la organización. Para aclarar el concepto de cultura, Schein (1988: 30) plantea tres niveles (ver gráfico 2.3):

- Nivel I: Creaciones artificiales. El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel se puede observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, la conducta expresada de sus miembros.
- Nivel II: Valores. Todo aprendizaje cultural refleja los valores propios del individuo, su idea de lo que «debe» ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, a una nueva situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Sin embargo, para que los valores sean parte de las creencias de una organización deben pasar por un proceso de transformación cognoscitiva que implica la aceptación colectiva del grupo.

- Nivel III: Supuestos básicos. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga aceptada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Es lo que Argyris (1976) llama «teorías en uso», que son las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

GRÁFICO 2.3

NIVELES DE CULTURA



Fuente: adaptado de Schein (1999).

Los supuestos básicos que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan inconscientemente, definen la visión que la empresa tiene de sí

misma y de su entorno. Son las respuestas ante los problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna. A través de la cultura puede producirse un cambio notable en las operaciones de una empresa, sin que esto implique que cambie el «paradigma cultural».

CUADRO 2.2

ESTADIOS DE CRECIMIENTO, FUNCIONES DE LA CULTURA Y MECANISMOS DE CAMBIO

Estadio de crecimiento	Función de la cultura / problema
<p>I. Nacimiento y primeros años. Dominio del fundador.</p> <p><i>Fase de sucesión</i></p> <p>Mecanismos de cambio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución natural. 2. Evolución autodirigida a través de una terapia empresarial. 3. Evolución controlada a través de procesos mixtos. 4. «Revolución» controlada a través de terceros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura es una aptitud distintiva y una fuente de identidad. 2. La cultura es el «aglutinante» que unifica a la empresa. 3. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. 4. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso. <ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales. 2. Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.
<p>II. Adolescencia de la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de productos/mercados 2. Integración vertical. 3. Expansión geográfica. 4. Adquisiciones, fusiones. <p>Mecanismos de cambio</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Cambio planificado y desarrollo empresarial. 6. Seducción tecnológica. 7. Cambio a través del escándalo, explosión de mitos. 8. Acrecentamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La integración cultural declina a medida que se crean nuevas subculturas. 2. La pérdida de metas clave, valores y presunciones provoca crisis de identidad. 3. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural.
<p>III. Madurez empresarial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Madurez o declinación de los mercados. 2. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. 3. Falta de motivación para el cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura obliga a la innovación. 2. La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

Estadio de crecimiento	Función de la cultura / problema
<i>Opción de transformación</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar. 2. Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse. 3. Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.
<i>Opción de destrucción</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales. 2. La cultura cambia a través del remplazo masivo de las personas clave.
Mecanismos de cambio	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bancarrota y reorganización. 2. Absorción y reorganización. 3. Fusión y asimilación. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Persuasión coercitiva. 10. Renovación. 11. Reorganización, destrucción, renacimiento.

Fuente: Schein (1988).

Para Schein (1988: 262, 267 y 268), la cultura es una de las más importantes «herramientas» de dirección pues permite tener, entre otros aspectos, una comprensión común sobre la manera de gestionar las situaciones que se presentan, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva de alto poder por ser una fuerza activa y consciente que debe ser resaltada y aprovechada. La cultura puede considerarse también como una causa o como un medio para explicar los fenómenos empresariales externos e internos que los grupos afrontan. La cultura puede entenderse como las soluciones estables de esos problemas. «Difícilmente se puede tener éxito en la implantación de cambios organizacionales sin una cultura organizativa modificada» (Brugué y Subirats 2000: 219). Según Senge (1993), «los problemas para iniciar y perpetuar el cambio no se pueden remediar con más consejos de expertos, ni con mejores asesores, ni con personas más comprometidas. La fuente está en las maneras fundamentales de pensar». Esta manera fundamental de pensar no es otra cosa que la cultura de la organización.

También es importante tener en cuenta que la cultura cumple distintas funciones a lo largo de las distintas etapas del ciclo de vida por el que transcurren las organizaciones; existe una relación entre los estadios del crecimiento empresarial y los mecanismos de cambio cultural (ver cuadro 2.2).

La profesionalización, típica de las organizaciones universitarias, como dice Ruiz Olabuenaga (1995: 249), «es una de las manifestaciones de la fragmentación estructural que genera fidelidades parroquiales, limita el intercambio de conocimientos y la interacción social [...] crea nichos sociales discrepantes de los comunes a cualquier organización». Son, pues, la autonomía, la libertad y la independencia de los profesionales de una organización universitaria (como se vio anteriormente) las que podrían constituirse en uno de los principales obstáculos para la creación, refuerzo y desarrollo de la cultura organizacional.

Las universidades deberían comprometer a sus trabajadores –personal docente y administrativo– en un claro y decidido reconocimiento de los principios, valores y creencias institucionales, generando un amplio común denominador. Esta inculcación⁸ debería permitir la gran coalición entre los docentes y la universidad a través de la creación y reforzamiento de los comportamientos de identificación y lealtad hacia ella. Los comportamientos autónomos, individualistas, sin sustento en los valores y creencias, se convierten en una fuerza negativa para gestionar la parte medular de la institución: la academia y la investigación.

Las universidades sobresalientes van a depender, en gran medida, de la creación, por parte de sus líderes, de una cultura universitaria en la que la visión, la filosofía de la institución y las estrategias puedan ser puestas en práctica de manera coherente y consistente y así generen un valor sustantivo para los alumnos, las empresas y la sociedad en su conjunto. El personal docente y administrativo pasaría por un proceso de adoctrinamiento, entendido este como un proceso que permita inculcar los principios, los valores y las creencias de la institución. El adoctrinamiento es un aspecto clave, ya que la cultura e ideología de la institución requieren una fuerte lealtad a su causa. Se busca que los profesores y el personal administrativo participen del espíritu de la universidad (reflejado en sus documentos fundacionales), ya que los docentes harían uso de la libertad de cátedra

8 «Proceso de integración de un individuo o de un grupo, en la cultura y en la sociedad con las que entra en contacto» (*DRAE*).

para exponer sus «propias ideas» y de su autonomía para actuar en todos sus quehaceres. En un futuro, y en la medida en que el **adocctrinamiento** desplace a la **preparación** como principal parámetro de diseño, la estructura podría adoptar la forma de una «**organización misionera**»⁹ que se caracteriza porque todos los miembros comparten una fuerte ideología, permitiendo una gran descentralización hacia cada individuo.

Seldin y Schuster (1985) y Robbins (1984), en su análisis sobre la gestión de las instituciones educativas de nivel superior, se cuestionan y cuestionan a la institución universitaria respecto a algunas características de su comportamiento cultural y, por ende, del clima que este comportamiento genera. Aquí algunas consideraciones importantes:

- Autonomía individual. ¿Cuánta responsabilidad, independencia y oportunidad les dan a los administradores en la institución?
- Identificación. ¿Cuánto y en qué áreas los administradores académicos (jefes de departamentos académicos, decanos) se identifican más con su institución que con sus departamentos o facultades?
- Personal. ¿Hasta qué punto los administradores y los académicos tienen confianza en la integridad y competencia uno del otro?
- Tolerancia en el conflicto. ¿Qué nivel de conflicto existe entre los administradores y los académicos? ¿Cuán complacientes son ambos grupos para estar abiertos y receptivos a la solución de conflictos?
- Cooperación. ¿Qué tan bien trabaja todo el personal para conseguir metas y objetivos institucionales?

9 La organización misionera que plantea Mintzberg en su obra *La estructuración de las organizaciones* es una de las configuraciones que se caracteriza, fundamentalmente, por basarse en la ideología, con gran sentido de misión, con una fuerte socialización de sus miembros, que lleva al límite la descentralización, donde la toma de decisiones es consensuada y sus unidades estructurales son pequeñas.

- Toma de decisiones. ¿Hay mucha consulta y colaboración en el proceso de toma de decisiones? ¿La «participación» se toma como palabrería?
- Apoyo. ¿Cuánto apoyo se otorgan, mutuamente, los académicos y los administradores *seniors* en la implantación de proyectos?
- Sentido de comunidad. ¿Hasta qué punto los miembros de la universidad tienen un sentimiento de unión, de compartir principios, valores, creencias institucionales?
- Satisfacción interior. ¿Los académicos y los administradores le dan a su trabajo un sentido de enriquecimiento, se enorgullecen del aporte a la institución?

En este capítulo se han abordado los temas centrales del planteamiento del libro: el tema de la estructura de la organización universitaria teniendo como referencia fundamental los trabajos de Mintzberg (1984 y 1991) sobre estas organizaciones profesionales. Se analizan tres cuestiones fundamentales: una, cómo actúan las **fuerzas** que se generan a partir de la interrelación de los elementos del diseño y las configuraciones –modelos o prototipos– en el diseño de las estructuras organizativas de las universidades; dos, si es posible o no realizar una dirección estratégica en las universidades; y tres, cuál es el valor de la cultura organizacional en la gestión y en la vida de la institución universitaria. Al final de este capítulo segundo se concluye con un dato de suma importancia: cómo estos tres elementos constituyen el soporte, *sine qua non*, para introducir cambios a través del uso de herramientas de gestión.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Yo trabajo en una organización profesional, y probablemente lo decidí así en un principio porque es el único lugar del mundo donde se puede actuar como si se fuera un trabajador autónomo y al mismo tiempo recibir un salario regularmente. Estas organizaciones aparentemente vueltas del revés, en las que los trabajadores parece a veces que dirigen a los jefes, son fascinantes por la forma en que funcionan.
Henry Mintzberg

Introducción

Las universidades han sufrido, en los últimos años, el impacto de los cambios que se han producido en los sistemas económico, tecnológico y social. La sociedad, dentro de esta perspectiva, demanda de la universidad la satisfacción de una serie de necesidades diversas a partir de los cambios producidos en el marco de las nuevas competencias. Esta situación debería llevar a la institución universitaria hacia una reflexión sobre su nuevo papel, más allá de los límites de las funciones que tradicionalmente se le han asignado y que ella ha asumido con determinadas limitaciones. Las realidades actuales debieran ser un punto de partida para rediseñar su estructura organizativa, para incorporar los nuevos principios de la gestión que le lleven a definir sus prioridades estratégicas y a determinar la asignación de sus recursos en función de sus estrategias y reorientar la competencia de sus órganos de *staff*.

En este capítulo se recogen las principales reflexiones de la investigación académica sobre el comportamiento de la gestión universitaria frente

al impacto de los cambios, sobre los entornos generales y específicos de esta organización, sobre la relación de las universidades y el desarrollo regional, sobre las universidades emprendedoras como respuesta activa a los fuertes retos del entorno, sobre la globalización y sobre lo que se podría llamar la revolución institucional. Al inicio de este siglo, se puede afirmar que la investigación académica sobre la gestión ha desarrollado marcos conceptuales y herramientas que pueden contribuir de manera significativa al manejo de la institución universitaria.

En un primer apartado se consideran tres perspectivas generales aplicables a la gestión universitaria. Lo significativo de estos enfoques es que en los tres se considera que la universidad debe seguir desempeñando su rol fundamental de creadora de conocimientos, formadora de profesionales y divulgadora de los avances en los campos científicos, humanísticos y tecnológicos.

El primero de estos enfoques es de corte más bien tradicional –no en el sentido peyorativo de la palabra– y considera que la administración universitaria debe ser una respuesta concreta a las exigencias de tipo administrativo, mas no a las nuevas demandas específicas que surgen de la sociedad. Es un típico comportamiento reactivo donde no se pregunta por una administración integral que responda a las variaciones que se dan en el entorno y que de alguna manera pueden condicionar el quehacer de la institución. La existencia de la institución universitaria a lo largo de los siglos avala esta propuesta. Los cambios que se han realizado, y se siguen realizando, se podrían calificar como pequeños ajustes que no cuestionan la administración de la universidad en sus raíces o causas.

El segundo enfoque tiene como premisa el que las transformaciones que se dan en la sociedad exigen de la gestión universitaria cambios significativos que le permitan responder a su misión actual; es decir que no puede estar al margen de los acontecimientos que suceden en su entorno sino que, más bien, deben conocerlos, entenderlos, interpretarlos y enfrentarse a ellos. Esto implica una actitud eminentemente proactiva, de mayor apertura en su visión, que la lleva a asumir estratégicamente los cambios y a poner en

juego las teorías e instrumentos de la gestión contemporánea de manera que la institución se oriente en un horizonte de tiempo de mediano y largo plazo y sea competente.

Finalmente, el último enfoque, más radical, que se apoya en las premisas del enfoque anterior, considera que la organización universitaria debe cuestionar los principios y las creencias más profundos en los que se ha basado su gestión, diseñándola a partir de unos nuevos y poco ortodoxos principios. Debe asumir un comportamiento y características organizacionales que le permitan superar todas aquellas anomalías que frenan su actuación y que le permitan responder, con altos niveles de eficiencia y eficacia, a las demandas de las tendencias contemporáneas. Solo así la organización universitaria será capaz de manejar los retos contemporáneos que la sociedad le demanda.

En un segundo apartado se exponen las principales propuestas sobre los modelos de gestión universitaria como respuesta a los nuevos entornos, como son la construcción de las llamadas «nuevas periferias». Se reflexiona sobre algunas consideraciones previas al rediseño organizativo universitario y se intenta resolver cuestionamientos como: ¿qué es lo que no ha permitido que se den respuestas idóneas, a pesar de que el discurso es coherente y consistente? ¿Acaso no deberían las universidades cambiar su manera de gestionarse, su diseño de la estructura organizativa y su manera de diseñar y ejecutar sus estrategias? ¿Están preparadas y dispuestas a afrontar las nuevas demandas?

Un tercer gran tema es el de las disfunciones en la gestión universitaria. Se abordan el sistema decisor y la toma de decisiones; la gestión poco profesionalizada y la ausencia de formación técnica en los órganos de gobierno; las dificultades en la dirección estratégica y en el establecimiento de las prioridades; la disgregación y descontrol de las iniciativas innovadoras; y la ausencia de una gestión de la cultura organizacional.

Como último tema de este capítulo se exponen las ideas básicas del rediseño y algunos enfoques sobre el diseño organizativo universitario. Se plantean algunos modelos de diseño organizativo universitario como el colegial, el

profesional, el matricial, la tecnópolis, el público, la institución cultural y la universidad como empresa.

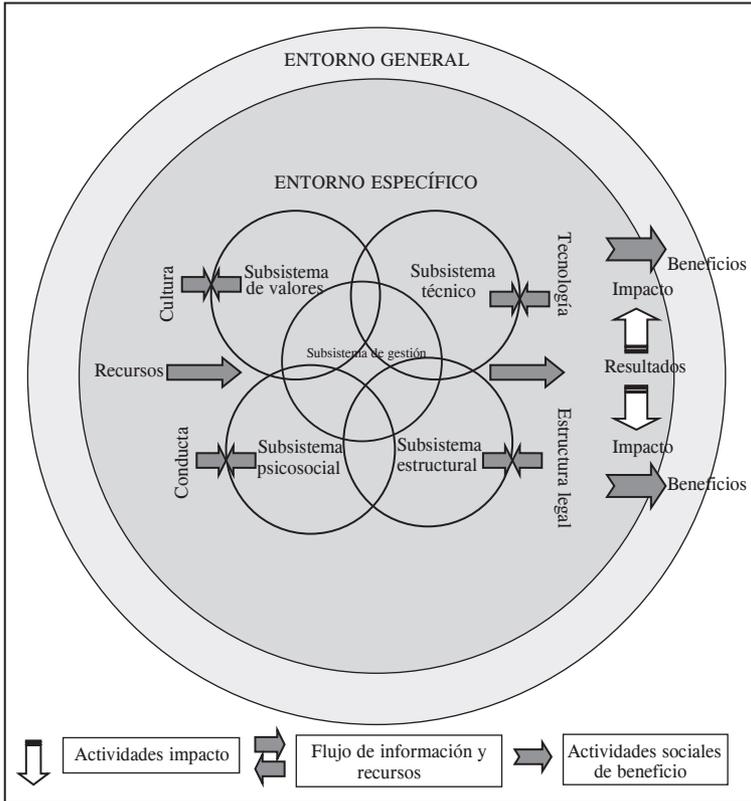
El impacto de los cambios del ambiente en la gestión de las universidades

Una característica de las universidades es que son complejos sistemas **adaptativos** que interactúan con sus entornos y que esta interacción es esencial para que las organizaciones tengan un desarrollo sostenido; así lo afirman autores como Kast y Rosenzweig (1985) y Daft y Steers (1986), citados en Caraça, Heitor y Santos (1997). Esto quiere decir que ninguna organización puede prescindir de las situaciones que van configurando o conformando los distintos entornos donde les corresponde actuar.

Según Robbins (2004) y Mintzberg (1984), el entorno de una organización puede definirse como un conjunto de instituciones y factores que son externos a la organización y que pueden tener un relativo impacto sobre ella. Algunas veces la organización puede, a través de su estrategia, afectar ese entorno o escoger un entorno diferente para desarrollar sus actividades. Sin embargo, la frontera que separa la organización del entorno no está, por lo general, claramente definida.

Los aportes de Caraça, Heitor y Santos (1997) y Sanyal (1995), muy relacionados con los planteamientos de Mintzberg (1984), precisan más el concepto de entorno cuando distinguen entre el entorno general y el entorno específico de una organización. Para ellos, el entorno general es el que está formado por un conjunto de agentes y factores que causan un impacto homogéneo, el cual no es crítico para la supervivencia de ninguna de las organizaciones (nivel de crecimiento económico del país, nivel cultural de la población). El entorno específico es el que está formado por el conjunto de elementos o agentes que afectan directamente la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y para sobrevivir. Lo específico del entorno de una organización tiene relación estrecha con los llamados *stakeholders*, los relacionados, que son críticos para el éxito de la organización.

GRÁFICO 3.1
VISIÓN SISTÉMICA DE LA UNIVERSIDAD



Fuente: adaptado de Santos (1996).

En el entorno específico la universidad está relacionada con cinco diferentes subsistemas (ver gráfico 3.1): (1) el subsistema de valores, (2) el subsistema psicosocial, (3) el subsistema estructural, (4) el subsistema técnico y (5) el subsistema de gestión. Todos estos se encuentran en constante interacción dentro de los ambientes específicos de la cultura, del comportamiento, de las normas legales y la tecnología y de la gestión, respectivamente.

Los entornos específicos de las universidades presentan unas características comunes y evolutivas para cada una de ellas (Sanyal 1995). Sin embargo, cada universidad, dependiendo de su actividad, de su contexto histórico y de su estrategia, se enfrenta con un entorno específico que puede afectar a su organización y tener un fuerte impacto en los resultados de su gestión y en sus éxitos.

La relación de la universidad con el entorno es un tema de la mayor prioridad. Bricall (1999) lo aborda y se cuestiona con suficiente claridad. Precisa que «como sucede con cualquier institución social, la universidad difícilmente puede concebirse al margen de la sociedad. Por un lado, la universidad debe atender las demandas que le exige la sociedad, a riesgo de perder legitimidad y hasta los recursos económicos para su subsistencia. Pero, curiosamente, por otro lado, la sociedad depende, en sus ambiciones, en su eficacia y en la racionalidad, de sus propias decisiones, del grado de excelencia de sus centros de enseñanza superior y de investigación». Se presenta esa curiosa interacción entre las partes, con exigencias y subordinaciones de ambos lados, pero de ninguna manera la prescindencia de una de ellas.

Siguiendo con este discurso se puede observar que los verdaderos problemas aparecen cuando se comienzan a concretar y aplicar estas ideas a la realidad de nuestros días. Bricall (1999: 25) pone el dedo en la llaga cuando, por ejemplo, dice que:

en la actualidad una parte importante de nuestra organización social y económica ha adoptado el *mercado* como forma de regulación. [...] Sin embargo, ese mercado tiene un carácter disolvente de ciertas estructuras: las barreras, los privilegios, los monopolios –solo los legales– y cualquier tipo de aislamiento puede ser barrido satisfactoriamente cuando soplan los vientos de las relaciones de la competencia. Pero esta acción demoledora, como es automática, actúa de forma indiscriminada. La vinculación directa de las diferentes actividades sociales a su lógica destruye formas de integración y de cohesión de algunas de estas actividades que, mediante su coordinación, pueden proteger determinados intereses colectivos.

La afirmación de Bricall (1999) precisa, muy claramente, la situación en la que viven las universidades contemporáneas. Es imposible pensar que las organizaciones que se sienten afectadas por este entorno podrían prescindir o manejarse al margen de sus influencias. La realidad demuestra que las organizaciones –la institución universitaria– se ven involucradas a tal punto que deben considerar seriamente su capacidad de responder adecuadamente a estas situaciones. Deben ser capaces de organizar el cambio, lo que implica decidir y elegir de acuerdo con las acciones estratégicas que se hayan planteado y no sentirse conminadas a deambular sin rumbo frente a las exigencias de la sociedad.

En nuestros días cobra mayor fuerza el tema de la relación de las universidades y el desarrollo regional en los llamados *clusters*¹. Las universidades han contribuido tradicionalmente al desarrollo de los países formando profesionales y siendo el centro de creación y transferencia de conocimientos por excelencia. Han sido llamadas a colaborar en el desarrollo territorial más allá de la simple creación de tecnología y la entrega de títulos. Recientemente se ha considerado a la institución universitaria como un activo estratégico de primer orden. Brugué y Subirats (2000) y Solé (1999) así lo plantean.

La sociedad reclama de la universidad una contribución más allá de lo convencional. Le exige su aporte al desarrollo regional como agente de soporte del espacio regional y como agente eficaz en la mejora de la organización territorial. En cualquier proceso de desarrollo territorial o en cualquier decisión de localización de inversiones lo que distingue actualmente a unos territorios de otros es, precisamente, la capacidad de las personas para generar ideas, para desarrollar conocimientos; la principal palanca de creación de riqueza es el saber, y en ese terreno a las universidades

1 Es el orden que se introduce en todo o en parte del sistema productivo regional (conjunto de empresas en un territorio) a través de entidades mercantiles de todo tipo que están sujetas a las leyes del mercado, con las restricciones propias de la legislación y de las imperfecciones de la competencia y que colaboran, o por razones subjetivas de proximidad sectorial o por una voluntad política, en un plan realista de desarrollo regional que se desea promover. *Cfr.* Solé (1998).

se les exige cumplir un papel privilegiado frente a cualquier otro tipo de organización.

Frente a las demandas del entorno que la nueva sociedad va configurando, los investigadores preocupados por el quehacer universitario han presentado sus reflexiones, ideas y planteamientos en espacios de debate y en *papers* y documentos.

Clark (1997), ampliamente conocido por sus investigaciones sobre la institución universitaria, se acerca al centro del cuestionamiento cuando analiza la necesidad de que se creen universidades emprendedoras que respondan activamente a los fuertes retos del entorno. En la década de 1990, Clark realiza una investigación en cinco universidades europeas sobre la creación de universidades emprendedoras. El estudio lo estructura alrededor de cinco hipótesis centrales: un núcleo directivo reforzado, una periferia desarrollada y mejorada, una base de financiamiento diversificado, un centro académico estimulado y una cultura emprendedora. Al final del trabajo se hace una serie de cuestionamientos, destacando este: ¿por qué las universidades alrededor del mundo parecen estar sometidas a una presión creciente por transformarse? La respuesta es porque las universidades se encuentran frente a una situación tan amenazante que se ven impelidas a avanzar hacia una postura activa y hasta emprendedora.

Hoy se les presenta a las universidades una amenaza común: el hecho de que las exigencias del entorno se acumulan de una manera más global y rápida que la que ellas son capaces de asumir y manejar, a menos que tomen medidas para modificar su comportamiento. Este problema, cada vez más general, lo define como la «tesis del desequilibrio». Desequilibrio entre las exigencias y las respuestas en la relación entre la universidad y su medio. Pero, desgraciadamente –o no–, la institución de educación superior no puede esperar que se vuelva a una fase de estabilidad, ni puede esperar tampoco que se reestablezca una nueva fase de equilibrio. Las universidades han entrado en una época de convulsión que aún no tiene un final a la vista.

En la investigación académica realizada por Bustamante (1998) se presenta una visualización de los cambios sucedidos en la sociedad donde la institución universitaria debe actuar. Nos ofrece un enfoque esclarecedor y dinámico sobre la educación y su actuación en la sociedad. Durante mucho tiempo la educación estuvo totalmente aislada de las reglas del resto de la economía. A partir de la globalización este aislamiento –¿artificial?– entra en cuestionamiento. Lo más significativo y lo más emblemático de esta globalización, dice Bustamante (1998: 41 y ss.), es lo que se podría llamar la **revolución institucional**. ¿En qué consiste esta revolución institucional? Nos plantea un marco de referencia: «A fines de los años cuarenta, [...] después de la segunda guerra mundial, un gobierno típico de país tenía un gobierno grande, sólido y contaba también con grandes corporaciones. Todo funcionaba con unas reglas establecidas que nadie discutía. Hoy, en todas las regiones mundiales, de una u otra forma, ese modelo está en cuestión. Estamos viviendo, de una parte, una desestatización en todos los países y, de otra, una multiplicación en las formas de organización social. Como resultado de ello, ciertos conceptos que antes se tenían como indiscutibles, han comenzado a desdibujarse. En el nivel público, conceptos como los de supremacía del Estado, autarquía nacional o soberanía se encuentran en clara crisis».

Teniendo en cuenta esta referencia se pueden concretar las siguientes ideas:

- El entorno, y dentro de él la globalización como una mano invisible, ha producido en el mundo una suerte de replanteamientos o redefiniciones a nivel de las organizaciones y de sus reglas, en todos los sectores, segmentos y niveles. Esta situación ha generado cambios «dramáticos» en el desenvolvimiento de las organizaciones.
- Algunas manifestaciones de esta nueva realidad, de estos cambios, son: el desplazamiento de los conglomerados productivos de bienes y servicios que estaban en manos públicas a manos privadas; la noción de empresa adquiere un protagonismo singular, independientemente de las ideologías y de los países; las empresas tienden a volverse más orgánicas, horizontales, eliminando jerarquías y mandos medios; las empresas e

instituciones asumen el reto de la innovación; se acepta y se promueve, como método de gestión, el trabajo a partir de equipos multifuncionales con fuertes niveles de autonomía; el empoderamiento de las personas se convierte en imprescindible para el desarrollo de la innovación y de los equipos de trabajo; se pasa de una mentalidad competidora a una cooperadora, trasladándose el énfasis de los individuos a los equipos, y dentro de ellos se mide el nivel de logro en el monitoreo del desempeño; se generaliza el principio de flexibilidad en el interior de la organización; las organizaciones se reconvierten constantemente y se orientan a la producción de nuevos bienes o servicios, a veces distintos de los que se tuvieron al inicio; muchas organizaciones han tercerizado sus actividades, centrándose en el *core* de sus negocios; es más frecuente que las empresas recurran a otras para proveerse de servicios de distinto tipo; las reconversiones son constantes y, una vez más, globales, suceden en todos los países del mundo.

- Frente a esta realidad, los tomadores de decisiones no pueden quedarse impasibles; es demandante pensar en el largo plazo teniendo un entorno indefinido, que se conoce poco y es de cambio constante.

Sanyal (1995), por encargo de la Unesco, realiza una investigación de grandes dimensiones en los primeros años de la década de 1990, que aún hoy aporta muchas luces sobre el impacto del entorno en la gestión de las universidades. El objetivo central de su investigación fue conocer la efectividad gerencial de las instituciones de educación superior frente a las nuevas demandas que se les presentaban.

Para lograr su cometido se apoyó en varios componentes que le permitieron enriquecer el debate sobre el tema. El desarrollo del tema se sustentó en la información base sobre los cambios que ocurrieron en la gestión de las universidades de varios países entre los años 1989-1994; en el estudio de casos concretos que le permitieron identificar los factores y las estrategias asociados con el éxito de la innovación y el cambio, así como los obstáculos que se debieron superar; y en los talleres de entrenamiento sobre el

management universitario que le descubrieron opiniones fundamentadas respecto a los procedimientos de la gestión.

El resultado del análisis de este conjunto de actividades planteó las siguientes conclusiones:

- Los entornos externos de las instituciones de educación superior han cambiado muy rápidamente y la adaptación de las instituciones a ellos ha sido sumamente lenta. Sin embargo, hoy es generalmente aceptado que una gestión eficaz y eficiente es crítica para el éxito y la reputación de las universidades.
- En esta época de rápidos cambios económicos, sociales y tecnológicos, la buena gestión debe involucrarse en el cambio. La reforma de la gestión educativa es un proceso continuo e integrado. La gestión de los cambios en la administración, en los métodos educativos, en el *staff*, en la investigación, en los espacios y equipamiento están necesariamente interconectados y constituyen un proceso acumulativo de ajuste. Este proceso debe llevarse a cabo a través de un esfuerzo conjunto, proactivo, de académicos y gestores que actúen profesionalmente.
- La gestión en las diferentes áreas específicas de la universidad requiere de mecanismos de coordinación, control y responsabilidad social y de la experiencia profesional específica.

Sanyal (1995) sintetiza de esta manera los principales puntos en los que se debe apoyar una gestión universitaria que quiera interactuar con efectividad frente al entorno. La gestión de los cambios es un proceso acumulativo que requiere de la coordinación, la responsabilidad social y el profesionalismo de todos los que se sienten comprometidos con el quehacer universitario.

Los aportes de Sanyal (1995) y de Bustamante (1998) enmarcan el debate sobre la problemática del entorno y las modificaciones que este ha generado en las organizaciones. Los cuestionamientos son de una clara aplicación a la gestión de las organizaciones universitarias. Hoy día no es posible que la

institución universitaria se mantenga al margen; es necesario que asuma una respuesta proactiva, decidida.

Por otro lado, Woot (1999) especifica los ámbitos en los que las universidades deben manejar retos significativos: la educación de masas y la calidad, el reforzamiento de la dimensión internacional, los nuevos roles de cooperación entre la universidad y la empresa, las nuevas demandas del aprendizaje continuo y a distancia, las estrategias de puesta al día de la educación de adultos, entre otros.

Clark (1997) precisa que las universidades deben centrarse en un nivel de respuesta en cuatro áreas específicas:

- Hay más estudiantes, y cada vez más diferentes, que quieren acceder a la enseñanza superior (enseñanza de larga vida, de élite, frente a una de masas), lo que sobrepasa las capacidades de respuesta.
- Se exigen más titulados universitarios para puestos de trabajo altamente especializados; los alumnos esperan que los programas les garanticen «ocupación» y éxito profesional. Los estudiantes necesitan reciclarse luego de su larga carrera profesional.
- Los financiadores esperan más de las universidades («más por un menor costo unitario»); no se dará soporte a la enseñanza de masas como sí a la educación de élites. La inversión que realicen las empresas en la formación de sus trabajadores implicará una fuerte presión sobre los resultados esperados. Los costos por el aumento de estudiantes y el crecimiento del conocimiento han crecido enormemente.
- Lo más importante: el conocimiento excede los recursos existentes. Ni la universidad ni el sistema universitario pueden controlar la expansión del conocimiento; la especialización y la reconfiguración son, pues, autoproductores; son «fronteras inacabables».

Estas demandas claramente explicitadas son avaladas en el informe de la Unesco (1995) –Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI–, donde se menciona que en el mundo los recursos cognoscitivos, como factor de desarrollo, tendrán cada día más importancia que los recursos materiales y, por tanto, aumentarán forzosamente la importancia de la enseñanza superior. «La sociedad del futuro será una sociedad que habrá de invertir en la inteligencia, una sociedad donde se enseña y donde se aprende, donde cada persona podrá construir su propia cualificación profesional, es decir, una sociedad del conocimiento».

En la sociedad² actual no se transmitirán tan solo los contenidos cognitivos sino también actitudes tales como la habilidad para trabajar en grupo, la capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos, y el sentido de la responsabilidad. Es decir, serán de importancia capital los cuatro mandamientos citados en el informe Delors (1996: 95): «aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser». En dicho documento se señalan los principios para el cambio y el desarrollo en la educación superior:

- La enseñanza superior destaca como una de las claves para poner en marcha los amplios procesos necesarios para enfrentarse a los retos del mundo moderno.
- La enseñanza superior, así como también otras instituciones y organizaciones académicas, científicas y profesionales, por medio de sus funciones en la enseñanza, la formación, la investigación y los servicios, representa un factor necesario en el desarrollo y en la implementación de estrategias y políticas para el mismo.
- Es necesaria una nueva visión de la enseñanza superior que cambie las demandas de universalidad de dicha enseñanza con el imperativo de una

2 Sobre la concepción del trabajo en el «nuevo capitalismo» es importante revisar los planteamientos de los autores que se mencionan a continuación: Richard Sennet en *La corrosión del carácter* y en *El artesano*; y Francis Fukuyama en *El fin de la historia y el último hombre* y en *Confianza*.

mayor pertinencia, con el propósito de responder a las expectativas de la sociedad en que funciona. Esta visión acentúa los principios de libertad académica y autonomía institucional y, a la vez, pone énfasis en la necesidad de que la sociedad se responsabilice de ellos.

Existen, pues, abundantes argumentos que llevan a concluir que las universidades deben redefinir su política universitaria y redefinir sus mecanismos de dirección y gestión para que sean ágiles, transparentes y, sobre todo, eficaces.

Este hecho llevará a una extraordinaria diversificación de tipos de organizaciones y de ramas universitarias, y a un incremento en la complejidad del entorno universitario. Por otro lado, la restricción de fondos, el rápido desarrollo de la tecnología y la dificultad de coordinar las actividades de la universidad llevarán a un incremento de la incertidumbre y a un entorno de la universidad cada vez más dinámico que le va a demandar un cambio en su manera de actuar.

Puyol (2000) reflexiona sobre el futuro de la universidad y plantea que se deberá educar en la versatilidad porque los procesos en los que la sociedad está inmersa y la rapidez con que cambia requieren de personalidades plásticas, flexibles y no simplemente provistas de una competencia técnica propia del especialista. Todo esto porque el aprendizaje de por vida será la norma, pues la mayor parte de los conocimientos adquiridos por una persona al inicio de su vida profesional serán obsoletos al final de su carrera; porque en la nueva naturaleza del trabajo la transacción de conocimientos cobrará cada vez una importancia mayor; porque cada vez más el trabajar será aprender, producir y transmitir conocimientos; porque será preciso acortar la formación inicial para incorporarse rápidamente al mercado de trabajo, pero continuando en el trabajo el aprendizaje, según los requerimientos cambiantes de dicho mercado.

Se inicia así una cierta carrera por tener una universidad de mejor calidad. Se entiende que el desarrollo regional puede verse condicionado por estas verdaderas «fábricas» de capital humano; y si se avanza por la vía de la

especialización de las universidades será normal que unas universidades compitan por la creación de conocimiento nuevo y otras por la mejor transmisión de esos conocimientos. No habrá en el futuro razón alguna que aconseje la homogeneidad sustancial del sistema universitario. La creciente integración internacional de la enseñanza superior estará determinando una diversificación institucional que señale diferencias de calidad y prestigio entre instituciones formalmente iguales. Algunos creen que ese fenómeno se extenderá y que solo una veintena de universidades podrán ser líderes en el ámbito mundial. Recursos y talentos se agruparán en torno a esas instituciones, mientras que el resto limitará sus objetivos a tareas específicamente nacionales o regionales. Los *rankings* que reflejen los méritos de las universidades van a ser habituales en este siglo que empieza y la evaluación de la calidad va a ser universal.

Puyol (2000: 22) menciona que la función económica de formar los técnicos y profesionales que necesitan las empresas y las administraciones públicas, así como la función de crear conocimiento nuevo, tienen un valor de mercado y responden a una demanda solvente y, por tanto, no pueden ser despreciadas. Pero, así mismo y con la misma importancia, deben coexistir con la difusión del conocimiento científico, filosófico y artístico. Esa coexistencia origina tensiones, pero es inevitable. Parafraseando a Fontanela, profesor de la universidad de Ginebra, podríamos afirmar que la universidad del futuro será bicéfala: altruista y egoísta, pública y privada, solidaria y competidora.

Consideraciones previas al rediseño de la gestión universitaria

La institución universitaria, al igual que muchas otras organizaciones de otros sectores de actividad, está sufriendo una transformación importante en su forma de organización tradicional que no es posible ignorar. Su forma actual debe, necesariamente, adaptarse a las nuevas exigencias.

Bricall (2000), en el *Informe Universidad 2000*, plantea que la universidad se debe dirigir y administrar como una organización de servicios de educación,

investigación y otros servicios orientados a la comunidad académica y a la propia sociedad de referencia de cada universidad. Esto implica una modificación en su estrategia, en su gobierno y en las relaciones de poder *ad intra*; una innovación en la prestación de sus servicios y en su diseño; la alteración del diseño de su estructura organizativa y de sus principales procesos; la renovación de las competencias y habilidades necesarias en el personal; y la búsqueda de recursos y la priorizada asignación de los mismos.

Las universidades, como todas las organizaciones que actúan dentro de esta sociedad convulsionada, tienen necesariamente que adaptarse al cambio. Brugué y Subirats (2000: 171), reforzando la línea de investigación de Sanyal (1995), afirman que «las universidades se enfrentan a una gama de retos significativos, como los que se han mencionado, pero frente a los cuales, probablemente, se ha alcanzado, en cierta medida, un notable grado de acuerdo –quién se atrevería a negar el advenimiento de la sociedad del conocimiento y la necesidad de vincular el ámbito académico con su entorno económico y social–, pero ante los cuales no parece haberse diseñado una respuesta convincente. ¿Qué es lo que no ha permitido que se den respuestas idóneas, a pesar de que el discurso es coherente y consistente? ¿Acaso no deberían las universidades cambiar su forma de gobernarse y funcionar? ¿Están preparadas y dispuestas a afrontar sus nuevas tareas, su nueva posición?».

A las universidades les ocurre que les cuesta aplicarse, a sí mismas, aquellas reflexiones y recomendaciones que desde las aulas se hacen respecto al comportamiento de las organizaciones y empresas en general. Es más fácil explicar la necesidad de la innovación y la bondad de la cultura de la calidad que ponerla en práctica. Las universidades son organizaciones complejas que se encuentran en la encrucijada de tener que dar nuevas respuestas en el marco de la sociedad del conocimiento, partiendo de unas estructuras de gobierno y de gestión a menudo demasiado anquilosadas para afrontar con garantía los retos que se plantean. No se puede renunciar al futuro, ni borrar las estructuras que los años y la tradición han configurado

en ellas. No se tiene más alternativa que cambiar para poder influir y alcanzar los propios cambios de la sociedad. Y el cambio es posible, pese a que no es sencillo. (Pagès 1998)

Ante tal estado y cuestionamientos no resulta extraño que proliferen reformas de todo tipo en los sistemas universitarios. Estas reformas suelen concentrarse en algunos temas específicos como: qué tienen que hacer las universidades, quién tiene que decidir lo que hay que hacer, cómo se tienen que relacionar los diferentes sectores implicados en el gobierno y en el funcionamiento de estas universidades.

Woot (1999) considera que el cambio en las universidades es lento y dificultoso por la mentalidad de sus actores y la cultura organizacional. Durante siglos la universidad ha estado orientada a la «producción»: producción de conocimiento y producción de diplomas. No ha escuchado demasiado a sus «clientes»: los estudiantes, alumnos, empresas y sociedad en general. Hoy tiene que escucharse y escuchar; cuestionarse y preguntar; aceptar una permanente confrontación con el mundo exterior; ensanchar sus perspectivas y abrirse al entorno y sus transformaciones para construir y desarrollar una mayor diferenciación.

La propuesta concreta de Woot (1999) es que el cambio es un proceso complejo que tiene que ser manejado y que requiere una activa participación de los actores, y para ello propone unos prerequisites:

- Presionar por el cambio y no esperar hasta que la crisis hunda a la universidad; crear una real presión a través de la satisfacción del cliente, del *benchmarking*, del control de los resultados claves.
- Proponer una clara visión compartida que indique el futuro que se quiere y las ideas clave de la universidad.
- Tener capacidad para cambiar la estrategia y la estructura pues son prerequisites para el éxito.

- Las personas son el centro de la estrategia y por tanto deben crearse las condiciones para su automotivación y para que enriquezcan su trabajo, ambas condiciones necesarias para participar activamente en el proceso de cambio.
- Estar capacitados para dar los primeros pasos, programar acciones específicas, donde todos participen.

Para él, los nuevos tiempos requieren del arte de un **gobierno fino** (que no es otra cosa que la capacidad para distinguir entre lo que es **extraordinario** y lo que es **imposible**) que en una organización universitaria se traduce en el arte de establecer un adecuado balance entre los talentos del personal y los métodos de gestión profesional; entre la «demasiada» centralización y la «limitada» descentralización; entre confrontar las diferencias y manejar los conflictos internos con madurez (como adultos); entre manejar la diferenciación y la integración; entre la autoridad personal y la gestión basada en los métodos de participación. Porque como decía Baltasar Gracián, «la mediocridad con un método va más lejos que la excelencia sin él».

Calleja (1990), con visión inteligente de la historia y con una imaginación creativa, ha conectado extremos alejados y ha sintetizado lo disperso en una configuración con sentido. Plantea que la universidad es una institución importante y necesaria para la sociedad pero que necesita, perentoriamente, un tratamiento enérgico. Así como otras instituciones y organizaciones se han transformado para adaptarse, en cada momento, a su objeto social y su función, muchas universidades no han encontrado todavía la referencia para su transformación. Quizá porque no quieren dejar de ser nada de lo que han sido tienen dificultades para acercarse a lo que tienen que ser. No han sabido transformarse y adaptarse en función a los nuevos requerimientos y referentes. El planteamiento que propone radica en el entendimiento de su mercado y la base conceptual para configurar su producto.

Para Calleja (1990: 154), «la universidad debe ser socialmente eficaz y la eficacia está estrechamente relacionada con la libertad. Solo se es eficaz cuando se puede decidir y se decide bien. Una universidad que no tenga

soberanía para decidir su ser y su estar no tiene posibilidades de ser eficaz. Una universidad que no puede ser eficaz ni tiene líderes, ni puede generarlos. Y, en fin, una universidad que no puede formar líderes apenas merece el nombre que lleva; no es una auténtica universidad».

Con el transcurrir del tiempo la universidad ha perdido campo de juego –que haga posible un progreso real y mantenido de la sociedad– a pesar de vivir en una época conducida por el conocimiento y su influencia en la actividad económica. Hay universidades estrella que son paradigmas de excelencia y a las que algunas pretenden imitar en lo posible; pero hay otras que ni siquiera consiguen imitar lo bueno.

Uno de los puntos neurálgicos del rediseño de la gestión en las universidades es el de la cultura. La cultura, los principios y creencias organizativas y las relaciones con la estructura son la base del proceso de cambio. En las universidades, como organizaciones complejas –al contrario de lo que puede creerse o suceder en otras organizaciones–, el cambio, las ideas y finalidades nuevas y la declaración de objetivos suelen ser poco maduros y problemáticos en el momento de iniciar un replanteamiento importante. Las ideas utópicas suelen considerarse contraproducentes; las oportunidades no sirven como guía; las nuevas ideas organizativas no son más que experimentos simbólicos en el arte de lo posible.

Sin embargo, la institución universitaria debe trabajar en este campo sabiendo que es un trabajo duro, de largo aliento y oneroso. Para que una idea sea asumida como creencia institucional es necesario que llegue a muchos participantes, que pueda ser relacionada con otras ideas, que sea considerada en muchos procesos y que sea interiorizada por las personas; recién entonces se la puede considerar como una creencia institucional pues acentúa estilos distintos. Las creencias emprendedoras de éxito, que acentúan la voluntad de cambio, pueden extenderse con el tiempo hasta cubrir mucho o toda la institución y se transforman en una nueva cultura. Pero estas transformaciones demandan una capacidad de cambio estructurada y el desarrollo de una atmósfera interna receptiva al cambio; se necesita tiempo. Los cambios se forjan a través de un «incrementalismo

acumulativo», es decir, se hacen poco a poco (cambios parciales rápidos), de manera «experimental y adaptativa», prefiriendo minimizar los riesgos, haciendo proyectos diferentes y no intentando un cambio estratégico de gran escala. «El cambio recién llega a las universidades cuando ya ha llegado a las trincheras; la institución hace aquello que las facultades y los alumnos hacen; el cambio no tiene lugar porque un comité o un presidente haya formulado una idea nueva» (Leslie 1996 y Leslie y Fretwell 1996, citados por Clark 1997: 12).

Clark (1997: 1-13) afina más su pensamiento con relación a lo que él llama una universidad emprendedora y propone, de manera muy concreta, que solamente un reajuste organizativo global, con elementos distinguibles, puede poner en marcha un nuevo estilo fuertemente activo. Considera que es necesario reforzar el núcleo directivo de las universidades generando una «descentralización centralizada» donde los individuos y grupos sean considerados como responsables.

Brugué y Subirats (2000) precisan cómo entienden esa dualidad: descentralización, por un lado, pues el desempeño se mide a través de indicadores de rendimiento y de evaluación más que a través de procedimientos y el cumplimiento de las normas; y, por el otro lado y simultáneamente, una centralización que garantice una voluntad de asegurar ciertas direcciones prioritarias en la formación e investigación y la homogenización de parámetros de comparación y medición, fijación de objetivos claros, y la coherencia entre incentivos y objetivos.

Fundamentalmente el liderazgo se convierte en el **pivote** que debe ser agudamente sensible al cambio. Se requiere crear un liderazgo colectivo a nivel superior, con un liderazgo complementario en los otros niveles (Pettigrew y Whipp 1991, citados en Clark 1997). Como dice Leonard-Barton (1995: 28), «las capacidades crecen mediante las acciones de los miembros de la organización, gracias a los comportamientos de los empleados en todos los niveles organizativos».

La estructura de las universidades, como se vio, es atípica. Lo es porque coexisten áreas ampliamente divergentes, donde la actividad emprendedora se distribuye de manera desigual y, por tanto, el cambio o no se acepta o se hace más difícil. Esta situación puede llevar a una «esquizofrenia organizacional» (Clark 1997) donde una parte puede ser más emprendedora y la otra parte más tradicional. Ciertamente una universidad que logre la integración de estos contrarios puede ofrecer y lograr mucho más. Sin embargo, este cambio radical no es tan fácil, ni siquiera en las instituciones especializadas. Hay que lograr que las unidades tradicionales encuentren que es valioso, educativa y económicamente, convertirse en una unidad básica más emprendedora.

Clark (1997: 7) plantea que la universidad emprendedora debe construir las llamadas «nuevas periferias», que no son otra cosa que unidades administrativas de actuación exterior que promueven la investigación, la asesoría y la formación. Se genera así una estructura dual de unidades básicas en las que los departamentos tradicionales se complementan con centros relacionados con el mundo exterior.

La intención es ampliar, atravesar y desdibujar las fronteras de la universidad, determinando de manera decisiva el carácter de una universidad de largo plazo que puede crear nuevas competencias cercanas a una útil solución de problemas; que puede generar ingresos que ayuden a diversificar el financiamiento; y que puede dar respuesta a los esfuerzos interdisciplinarios. Una base financiera de múltiples vías mejora la capacidad de manejo de las subvenciones y la redistribución. Lo importante es que la toma de decisiones, para la creación de las nuevas periferias, se base siempre en valores educativos.

Para Van Vught (1993), las universidades han logrado sobrevivir gracias a su gran capacidad de adaptación. El milagro de la adaptación es lo que explica la fragmentación organizacional. Esta adaptación consiste en sumar y restar áreas de conocimiento y unidades relacionadas sin perturbar a las demás. Clark (1983: 53) argumenta que es la constitución interna, peculiar de las universidades, lo que les permite ser flexibles y adaptarse a una amplia

variedad de circunstancias y entornos, produciendo así diversidad entre las universidades y al mismo tiempo mantener una apariencia de similitud que permite reconocerlas en todas las apariencias que ellas toman.

De manera contraria, Caraça, Heitor y Santos (1997) piensan que la estructura académica de la universidad, basada en la división de disciplinas de conocimiento y sustentada por los departamentos –por la estandarización de las capacidades y la formación de los académicos–, es de baja efectividad en un entorno tan dinámico. A través de esta división formal es muy difícil innovar y adaptarse a la rápida evolución del conocimiento y a los cambios de la economía.

Este tipo de estructura genera una dificultad mayor cuando la universidad debe desarrollar nuevos programas de educación y nuevos programas de investigación donde la interdisciplinariedad, la cooperación y el conjunto de los recursos de muchos departamentos es fundamental. Este es uno de los problemas centrales de la universidad moderna. La solución organizacional para este problema, probablemente, sería reorganizar la misma fundación de la organización de la universidad.

Sanyal³ (1995: 18) utilizó en su investigación el estudio de las políticas generales que las universidades habían adoptado frente a las demandas del entorno externo, como criterio eje. A partir de este estudio de las políticas, llegó a reconocer cuatro formas fundamentales de diseño de organización universitaria:

- a) Sanyal (1995) llama **instituciones autoreguladas** y con **responsabilidad social propia**⁴ a aquellas instituciones más abiertas al impacto exterior y que poseen un alto grado de autonomía y de responsabilidad social, entendida esta como un rendimiento de cuentas ante todos los

3 La lista de los 14 casos estudiados está consignada en el capítulo I (p. 13) del libro *Innovations in University Management* de Bikas Sanyal.

4 Los casos de las universidades estudiadas de este tipo correspondieron a los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Países Bajos, Australia y Nueva Zelanda.

stakeholders. Estas universidades responden, fundamentalmente, a los incentivos del mercado, a las suaves regulaciones del aparato estatal y a unos lineamientos de evaluación de la responsabilidad social. Son por lo general instituciones públicas y privadas altamente diversificadas, orientadas al mercado, con un sistema administrativo autónomo, una considerable cultura de gestión, un gobierno con una fuerte dirección, un control con indicadores de desempeño, con asociaciones universitarias descentralizadas que valoran la relación con los fondos, con un intensivo uso de redes de computación y sistemas de información compartida. Mantienen un control institucional ejercido a través de una voluntaria acreditación y evaluación de procedimientos por comisiones externas de pares. La evaluación comparativa interinstitucional y el énfasis en una auditoría de la calidad son distintivos de este tipo de organizaciones universitarias.

- b) Las **instituciones de autorregulación en transición**⁵ son aquellas donde los gobiernos siempre decretan una política de cambio hacia un tipo de sistema que se caracteriza por tener una cierta autorregulación y que han implementado ciertos elementos con la cooperación de las propias instituciones de educación superior. En este tipo de realidades la educación privada es muy pequeña y los sistemas estatales son altamente centralizados. La admisión, el **currículo** y algunas otras materias son decididos a través de un extenso mecanismo parlamentario y de regulaciones.
- c) Las **instituciones de autorregulación en dificultad**⁶ surgen como consecuencia de la expansión de la filosofía gerencial y de los métodos modernos de gestión y como necesidad de una mayor autonomía. Muchas universidades, dentro de esta categoría, tienen un control sobre sus presupuestos y tienen libertad para formular sus propios programas

5 Los casos de las universidades estudiadas de este tipo correspondieron a los siguientes países: Finlandia y Suecia.

6 Los casos de las universidades estudiadas en este tipo correspondieron en Europa del Este a los siguientes países: Rusia, Bulgaria, Ucrania, Estonia, Polonia, Rumanía, Hungría, República Checa y República Eslovaca. En Latinoamérica, a los siguientes países: México, Chile y otros países de la región.

especializados, pero les es muy difícil ejercer una gestión eficiente y establecer las áreas prioritarias que generen un efecto multiplicador sobre el sistema. Los Estados han tratado de promulgar una legislación similar a los sistemas de educación superior más evolucionados, pero no se han generado las condiciones que les permitan a las universidades llevar a cabo una mejora de su gestión y provocar cambios totales.

- d) Las **instituciones de planificación y control centralizado**⁷ responden a una clara situación política de los gobiernos. Los ministerios de educación son los encargados de definir los presupuestos, la admisión de estudiantes y los derechos, los edificios y el tamaño del *staff*; ellos validan los cursos y el conjunto de la estructura formal de la gestión de la universidad. Las iniciativas para mejorar la eficiencia de estas universidades vienen, usualmente, de los gobiernos. Las excepciones que se presentan son debidas a la autonomía que el ente central les pueda haber otorgado. La extensión de este control centralizado está decreciendo en algunos países.

De modo más general se puede afirmar que las universidades deben adaptarse a una mayor complejidad y a un entorno más dinámico; que deben involucrarse en procesos de formación continuada y de aula virtual; que deben mejorar la calidad y la competitividad de sus actividades; que deben intensificar sus relaciones con el entorno, transferir tecnologías, fomentar el desarrollo territorial. Las demandas para la institución universitaria no solo se han ampliado sino que también se han hecho más complejas; ya no solo se limitan al ámbito interno sino que provienen de un entorno externo cada vez más exigente. Las universidades ya no pueden limitarse a sus tareas tradicionales de generar conocimientos científicos y suministrar una mano de obra de licenciados profesionalmente capacitados.

⁷ Los casos de las universidades estudiadas en este tipo correspondieron en Europa Occidental a los siguientes países: Francia, Alemania, Bélgica, Austria, Portugal y Grecia. En Asia, a los siguientes países: India, China, Pakistán, Filipinas; y la ciudad de Hong Kong. También comprende universidades en África Subsahariana y universidades de los Estados Árabes.

Disfunciones de la gestión universitaria

La investigación sobre las características del entorno (dinamismo, complejidad e incertidumbre) y su influencia en las organizaciones universitarias ha puesto en evidencia las principales limitaciones que afectan de alguna forma a todas (o a la mayoría) de las universidades y a sus modelos de gobierno. Las disfunciones que de manera general se presentan a continuación están relacionadas, fundamentalmente, con la estructura organizativa, la toma de decisiones, la dirección estratégica, la profesionalización de la gestión y la cultura organizativa⁸.

Seldin (1988: 1) hace un diagnóstico de la situación actual de la universidad que permitirá descubrir una serie de disfunciones típicas de la institución universitaria:

Las instituciones de educación superior han sido instituciones tranquilas con poca o ninguna presión de la competencia terrible que estaba presente en el entorno exterior. En este nirvana académico, la vida administrativa estaba marcada por la colegialidad, por la expansión presupuestaria y por un ritmo tranquilo de trabajo. Muchos académicos-administrativos encontraban en la universidad una vida placentera y confortable que los lleva a permanecer en sus posiciones por una década o más.

Hoy la situación es diferente. Hay una serie de demandas. En muchos *campus* la colegialidad ha sido reemplazada por una mentalidad que funciona más bien en términos del 'nosotros' frente al 'ellos'. Los presupuestos son ajustados. El ritmo del trabajo se ha acelerado. Las computadoras están produciendo cambios abruptos en la manera de hacer las cosas. Los pleitos están surgiendo sobre una

8 Muchas de las ideas que se toman en este apartado han sido extraídas del documento de la Universitat de Barcelona, *Les funcions i el govern de les universitats públiques. Full d'opinió*, de abril de 1999; así como del *Llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC*, de Francesc Michavila, 2000. Ambos documentos son el resultado de un trabajo de diagnóstico organizacional de las dos instituciones.

creciente variedad de reales o imaginarias quejas. Las agencias del gobierno están imponiendo reglas restrictivas y regulaciones. Los administradores se han visto forzados a examinar los costos efectivos de cada programa y cada departamento, así como el desempeño de cada persona. La tendencia hacia una especialización administrativa se ha acelerado y se ha acercado más a la eficiencia. En resumen, el trabajo del administrador académico se ha hecho más complejo, más demandante.

La **cultura organizativa** universitaria se caracteriza por una ausencia de prestación de servicios competitivos, una carencia de priorización en la gestión, una toma de decisiones basada en el consenso (que la hace muy costosa y poco ágil), una desvinculación entre las unidades y los órganos de gobierno central, un personal poco identificado con la institución y una ausencia de incentivos que no favorece a la gestión del conocimiento ni a la captación de recursos externos.

El modelo de **estructura organizativa** de las universidades es insatisfactorio por su rigidez. Se caracteriza por una ausencia de flexibilidad que es útil para gestionar la rutina, pero no el cambio y la innovación. Este tipo de estructura no incentiva la multidisciplinariedad y presenta una escasa ligazón entre los elementos que la componen, lo que implica una lenta toma de decisiones y un gran esfuerzo para conseguir consensos.

Clark (1997) considera que la estructura universitaria se siente colapsada debido a que el proceso de toma de decisiones es sumamente lento pues pasa por una serie de instancias que estudian, retardan y finalmente vetan las propuestas, convirtiéndose en cuellos de botella. Las facultades, escuelas, departamentos, cada vez más complejos y especializados, tienden a convertirse en entidades separadas con privilegios específicos, llegando a ser un conjunto en el que las partes tienen poco que ver las unas con las otras.

Brugué y Subirats (2000) formulan su propio diagnóstico de la institución universitaria. Encuentran que el gobierno universitario se caracteriza por la

incapacidad para tomar decisiones y que cuando se toma alguna decisión los resultados suelen tener un sesgo de marcado carácter personal, estamental o de alguna unidad. Reconocen que una de las mayores dolencias de la universidad es su ingobernabilidad, entendida esta como un déficit en la capacidad de gobierno o, en otros términos, como la incapacidad para articular respuestas efectivas a los problemas, para que no acaben chocando con el muro de la inoperancia⁹. En la institución universitaria existe un doble virus: el de la parálisis congénita –bloqueo en el que parecen encontrarse nuestras universidades a pesar de su activismo sectorial– y el de los resultados adversos –los sistemas de funcionamiento interno buscan lo contrario de lo que dicen querer conseguir.

La participación estamental y las repercusiones en las decisiones institucionales son un hecho innegable. Esta participación causa muchas veces efectos disfuncionales pues refuerza los mecanismos de vetos y tiende a producir, por lo general, resultados conservadores. El modelo colegial en el que se apoyan muchas universidades difumina las responsabilidades individuales, las diluye. El modelo de estructura fomenta la ausencia o la dispersión de responsabilidades. La participación se articula por tareas de control, pero no por una toma de decisiones que impliquen corresponsabilidad.

Los órganos de gobierno están poco preparados y dispuestos a establecer prioridades dando ventajas a unos objetivos y reduciendo o eliminando otros. Se inclinan a adoptar líneas de continuismo y de preservación del *statu quo*, siguiendo más los intereses de los estamentos que los intereses de la institución o de la sociedad.

En oposición a las empresas de negocios en la que cada uno es conducido hacia la meta básica, en las universidades existe la ambigüedad de metas y un conflicto entre la variedad de metas que los académicos trabajan. La

9 Los autores citan a J. M. Vallés en su artículo sobre «Gobierno universitario: entre la autogestión estamental y la responsabilidad social», publicado en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 5-6, 1996, pp. 59-67.

investigación que usualmente precede a la enseñanza y a los servicios, a menudo involucra la definición de metas individuales más que las metas definidas por la institución.

La gestión poco profesionalizada y la ausencia de formación son algunas de las disfunciones más fuertes de la gestión universitaria. Los dirigentes universitarios electos pertenecen al colectivo de profesores y en consecuencia adolecen de la formación en gestión que les exige el cargo. Se percibe un alto grado de «amateurismo» por parte del personal académico con responsabilidades en la gestión de la universidad (Brugué y Subirats 2000, Van Vught 1993).

Además, se encuentran sometidos a excesivas presiones por parte de sus colegas y ven cómo su dedicación se ve penalizada en términos científicos; por ello es muy difícil incentivar al profesorado para conseguir que se dediquen, con intensidad y a largo plazo, a los asuntos cotidianos de la universidad más allá de aquellos específicos de su función docente o investigadora. No existe soporte profesional para llevar a cabo la gestión y es necesario mejorar la información para la gestión.

Las innovaciones son generalmente obstaculizadas por la oposición que pueden ejercer las coaliciones negativas. En estas instituciones hay más capacidad para frenar o ejercitar el veto que para impulsar la renovación. Existe disgregación y un descontrol de las iniciativas innovadoras.

Una de las formas de responder a las demandas de cambio ha sido a través de la constitución de entidades periféricas –centros– u organismos ad hoc (fundaciones, centros de transferencia tecnológica, escuelas de postgrado, institutos adscritos que buscan esquivar las dificultades que presenta la legislación y el gobierno universitario). Aunque estas entidades han logrado relativo éxito, el gobierno universitario tiene poca incidencia en su gestión y encuentra bastante dificultad en dirigirlas, orientarlas e influir en ellas.

Existe una deficiente interrelación con el entorno. Todas las manifestaciones anteriores repercuten en la relación con los *stakeholders* (interlocutores

externos: organismos financieros, proveedores, usuarios/clientes, medios de comunicación) debido a la poca capacidad de reacción de la universidad frente a las demandas externas, a la fragmentación de sus objetivos o a un cierto egoísmo corporativo que deja entrever, debilitándose así su capacidad negociadora con estos interlocutores.

En cuanto a la **dirección estratégica**, se puede decir que hay cuatro tipos de dificultades:

- a) La dificultad para definir una estrategia específica y distintiva –misión básica, líneas o ejes estratégicos, objetivos estratégicos, actuaciones–. La composición electiva y estamental de los órganos de gobierno –integrada por muchas personas sin vocación ni formación directiva– hace que la determinación de estrategias y prioridades sea muy costosa y muchas veces imposible de determinar. Los intereses de los individuos o grupos tienden a sustituir las visiones globales sobre la institución.
- b) La dificultad de aplicar efectivamente la estrategia definida. Si una institución consigue, con un costo elevado, la definición de una estrategia a medio término, el sistema actual de gobierno universitario no facilita la coherencia en su implantación, ni su continuidad. La implantación es más difícil cuando se trata de la asignación de recursos, del establecimiento de políticas de personal, de las inversiones, de los presupuestos y de la admisión. Todo ello se debe, en gran medida, al carácter *amateur*, electivo y estamental de las personas –docentes– que se encuentran en los órganos de gobierno.
- c) La dificultad para evaluar los resultados de la estrategia definida y para introducir correcciones que se consideran convenientes, o para hacerlas cumplir por los operadores directos (profesores, alumnos y personal administrativo).
- d) La dificultad para adoptar políticas de respuesta a las crisis, sobre todo aquellas que tienen que ver con la «reconversión» en períodos de cambio. Cuando las circunstancias –económicas, demográficas, tecnológicas,

etc.– exigen más cambios radicales, equivalentes a lo que se podría llamar una «reconversión institucional», la universidad está mal equipada para realizar por sí misma esta tarea. Si no se cambia o reacciona, la crisis se intensifica por falta de capacidad de respuesta y la institución va perdiendo legitimidad social, creándose un círculo vicioso.

Ideas básicas del rediseño del modelo universitario

Los avances del pensamiento teórico respecto a la gestión y al cambio organizacional plantean que para que se den cambios significativos en las organizaciones se deben presentar ciertas condiciones. Una precondition básica es que alguna fuerza del entorno produzca un quiebre en los elementos del sistema y que sea capaz de generar un flujo y crear un movimiento.

Existen otros condicionantes que ayudan a un cambio provechoso y compatible, como cuando la inestabilidad externa es un estímulo necesario, adicional para iniciar un cambio provechoso y compatible; o cuando las actividades propias de la organización presentan distorsiones; o cuando existe alguna presión externa; o cuando se ofrecen incentivos; o cuando la organización demuestra poseer, por tradición o por la práctica desarrollada, una capacidad de adaptación institucional frente a los cambios (Becher y Kogan, Nordvall, y Rutherford, referidos por Sanyal 1995). Estas situaciones, como es fácil observar, generan condiciones propicias para los cambios que se pueden producir en la institución universitaria.

Cuando una organización tiene que afrontar cambios importantes, debido a las exigencias del entorno en el que se desenvuelve, se ponen en marcha diferentes estrategias y tácticas de adaptación que perfilan un modelo de organización al que se quiere llegar. Estas estrategias y tácticas se pueden ordenar según su grado de trascendencia y de contenido innovador. Un primer nivel de respuesta consiste en una cierta modificación de las mismas actividades que se están llevando a cabo hasta entonces, aumentando la intensidad de algunas de ellas o abandonando algunas otras. Un nivel superior de respuesta se sitúa, en cambio, en aquellas estrategias adaptativas

que conllevan una modificación sustancial de la estructura de la propia organización.

Para que estos cambios se produzcan, en cualquiera de estos dos niveles, se deben respetar dos principios básicos: (1) los cambios solo se justifican por el valor que tienen para mejorar la capacidad de la institución en la resolución de sus problemas; y (2) los cambios no deben hacerse por razones puramente apriorísticas o ideológicas si no son necesarios, ni han de evitarse por las mismas razones si son técnicamente convenientes (Bricall 2000).

Ackoff (1999) plantea dos hipótesis de trabajo referidas al manejo del cambio organizacional. Considera que cuando se tiene la intención de rediseñar una organización para mejorar su existencia el mecanismo que más comúnmente se aplica es el de cambiar las deficiencias o debilidades actuales. Pero este hecho de buscar liberarse de lo que uno no desea, desafortunadamente, no lleva necesariamente hacia lo que uno sí desea. Por tanto, el punto de partida para el diseño efectivo de una universidad debe ser dirigido a alcanzar lo que uno desea, no a librarse de lo que uno no quiere.

La segunda hipótesis planteada por Ackoff (1999) considera que la mejora del desempeño de una de las partes del sistema –y la universidad es un sistema–, tomada por separado, no necesariamente mejora el desempeño del sistema tomado como un todo. El desempeño de un sistema nunca es la suma de los desempeños de sus partes sino que es el producto de sus interacciones.

Desde la perspectiva de estas dos hipótesis, Ackoff (1999) propone que el rediseño de una universidad debería tener como referente la idealización de la organización. Entiende por «diseño idealizado» no lo ideal o lo utópico, sino aquel modelo mejor que los diseñadores pueden concebir. Un diseño de un sistema ideal **no** necesita ser realizable, en el sentido exacto de la palabra. Si no puede ser realizado, por lo menos se debe aproximar a su realización. Tal aproximación es el objetivo de una subsecuente planificación y su implementación. Una atingencia importante que debe tenerse en

consideración en este enfoque es que los conceptos e ideales son siempre absolutamente relativos pues están enraizados y referidos a los esquemas culturales de los ambientes de donde surgen. Esta relativización plantea, por tanto, que cualquier diseño idealizado puede no ser percibido como un ideal en otra cultura.

Ackoff concluye planteando que un diseño idealizado de un sistema es aquel con el que los diseñadores lo reemplazarían, ahora mismo, si tuviesen la libertad para hacerlo. Sin embargo, para que esta situación se pueda concretar se deben considerar las condiciones que se le imponen al diseño: factibilidad tecnológica, viabilidad de la operación y que sea capaz de sobrevivir en su entorno. El sistema así diseñado debería incorporar mecanismos que permitiesen manejar su mejora en cada momento; por lo tanto, los diseños deberían incorporar los medios de aprendizaje efectivo y rápido, así como la adaptación a los mismos.

Planteamientos sobre diseños organizativos universitarios

Como se ha mencionado anteriormente, las universidades deben redefinir su política universitaria y definir sus mecanismos de dirección y gestión de manera que les permitan adecuarse a las nuevas necesidades y demandas sociales, económicas y culturales.

Se puede afirmar que todas las universidades son aparentemente iguales y, sin embargo, todas son muy distintas; e incluso, dentro de cada universidad las diversas unidades presentan grandes diferencias en sus orientaciones. No existe, por tanto, un modelo único de universidad.

Si se quiere rediseñar la universidad, se debe partir de un principio básico de reforma: se debe trabajar en condiciones de competencia universitaria, encontrando para cada institución un lugar apropiado en el actual sistema universitario. No todas las universidades han de ofrecer lo mismo; es necesaria la especialización y la adecuación a determinados roles y objetivos que siempre se establecen en función de la mejora de la calidad.

El modelo universitario ha experimentado un cambio significativo en los últimos años. Se ha visto afectado por disfuncionalidades de la política universitaria: el estancamiento presupuestario; el aumento de la competencia entre universidades; la no adopción de una orientación estratégica en sus proyectos; la ausencia de indicadores que permiten controlar la eficiencia; la debilidad de los mecanismos de valoración y posicionamiento relativo para poder contar con un referente externo

En el *Informe Universidad 2000* (Bricall 2000: 402) se exponen las características de los principales diseños organizativos de la universidad contemporánea. Existen dos condiciones básicas que son consideradas como un «lugar común» y parte sustantiva de los diseños organizativos universitarios. Por una lado, la autonomía entendida como una característica propia «de la institución universitaria y no de los miembros pertenecientes a la misma»; autonomía en las dimensiones financieras, de gestión y académica. Por otro lado, la responsabilidad social de las universidades (*accountability*). Las universidades «se ven obligadas a rendir cuentas ante la sociedad y ante quienes están comprometidos en su funcionamiento».

Bush (1995), uno de los principales investigadores sobre el *management* educativo, presenta a manera de visión general una clasificación de los seis tipos de modelos de diseño organizativo (ver cuadro 3.1) que se encuentran en la educación superior: el formal, el colegial, el político, el subjetivo, el ambiguo y el cultural. Define la matriz determinando cuatro variables significativas: metas y decisiones, naturaleza de la estructura, relación con el entorno y estilo de liderazgo. Con estos elementos engloba los posibles tipos de diseño organizativo.

CUADRO 3.1
MODELOS DE DISEÑO ORGANIZATIVO EN EDUCACIÓN

Elementos del management	Tipos de modelo					
	Formal	Colegiada	Político	Subjetivo	Ambiguo	Cultural
Metas: nivel de determinación	Institucional	Institucional	Sumergido	Individual	Poco claro	Institucional o sumergido
Metas: procesos para determinarlas	Establecido por los líderes	Acuerdos	Conflicto	Problemático. Puede ser impuesto por los líderes	Impredecible	Basado en valores colectivos
Relación entre metas y decisiones	Decisiones basadas en metas	Decisiones basadas en metas acordadas	Decisiones basadas en metas de coaliciones dominantes	Comportamiento individual basado en objetivos personales	Decisiones no relacionadas con las metas	Decisiones basadas en metas de la organización o sumergidas
Naturaleza de los procesos de decisión	Racional	Colegial	Político	Personal	Cubo de basura	Racional dentro del sistema de valores
Naturaleza de la estructura	Jerárquica	Democrática (la-teral)	Determinada por conflictos sumergidos	Construida a través de la interacción personal	Problemática	Manifestación física de la cultura
Relación con el entorno	Máximo responsable abierto o cerrado	Responsabilidades poco claras por decisiones compartidas	Inestable. Conjuntos externos tomados como grupos de interés	Fuente de propósitos individuales	Fuente de incertidumbre	Fuente de valores y creencias
Estilo de liderazgo	El responsable establece metas y determina políticas	El responsable busca promover el consenso	El responsable participa y es mediador	Problemático. Puede ser percibido como una forma de control	Puede ser táctico u obstructivo	Simbólico

Los principales planteamientos¹⁰ sobre diseños organizativos se podrían resumir en la siguiente clasificación:

a) En cuanto al gobierno interno de las universidades.

Puede tomar diversas formas. Una de ellas es la denominada forma **colegiada**, que se caracteriza por el predominio de los órganos colectivos, de composición heterogénea (estamentos), con funciones efectivas de gobierno de la institución, frente a los órganos unipersonales. En estos órganos hay un predominio del colectivo de profesores, tanto por su peso en los órganos colectivos como por su acceso a la mayoría de los puestos de dirección unipersonal.

Este modelo se ha caracterizado por una combinación de autoridad administrativa (protagonismo público en la financiación) y de absoluto monopolio de los académicos (protagonismo académico «clan académico»), según Clark (citado por Brugué y Subirats 2000: 177). Los primeros –la autoridad administrativa– regulan el acceso, el *currículum vitae*, los requisitos de titulación y evaluación, el acceso a la carrera académica; los segundos –los catedráticos y el profesorado– mantienen el control sobre el resto de los elementos del sistema. En medio de este binomio se sitúa una estructura de gobierno universitario débil y muy condicionado.

Las decisiones tienden a tomarse por consenso. Existen tres tipos de decisiones: (1) las decisiones tomadas enteramente por los administrativos (modelo burocrático); (2) las que dependen del juicio profesional de los académicos o representantes externos (modelo colegial –Sanyal [1995] lo llama modelo de organización autárquico–); y (3) las decisiones de alto nivel que suelen ser cerradas (modelo político). Según Sanyal (1995), este «modelo político» tiene mucha vigencia puesto que la universidad se basa en grupos de intereses encontrados y coaliciones envueltas en pactos y negociaciones. La toma de decisiones podría ser vista como un largo

10 Clark (1997), Bricall (2000), Bush (1995), Brugué y Subirats (2000), Bustamante (1998), Sanyal (1995), Calleja (1990), Michavila (2000a), Ginés Mora (2000).

proceso político con individuos y grupos defendiendo sus intereses en los derechos adquiridos.

La forma colegiada está muy arraigada en las tradiciones académicas de las universidades europeas continentales y latinoamericanas. Ofrece ventajas en la medida en que facilita un elevado nivel de consenso interno y garantiza una gran autonomía en el plano académico pero, en cambio, dificulta la gestión de la institución en diversos aspectos.

Los procesos de decisión se hacen, a menudo, pesados y lentos; los intereses corporativos de los distintos estamentos que participan en los órganos colectivos suelen pesar más que el interés general de la institución; la necesidad de llegar a amplios acuerdos para tomar una decisión conduce a restringir las alternativas posibles, lo que en muchas ocasiones produce una mengua de eficiencia en la decisión que finalmente se adopta; la responsabilidad por las decisiones tomadas –en consecuencia– se diluye en la «lógica de la situación», de forma tal que resulta difícil corregir errores de los que nadie se hace claramente responsable; se presta, finalmente, a llenar de contenido político procesos de toma de decisiones que, en realidad, solo deberían tener un carácter técnico. Una de las principales fuentes de poder en una universidad es la pertenencia a un comité con acceso a recursos de experiencia, planta, equipos y fondos.

b) La otra forma de diseño organizativo que expone Bricall (2000) es la forma **profesional** –que Bush (1995) llama **subjéctiva**– donde los órganos de gobierno son de carácter predominantemente consultivo o electoral, sin funciones ejecutivas. Las funciones de dirección más importantes recaen en órganos unipersonales. Los sistemas de gestión se orientan por criterios de eficiencia técnica. La forma de organización profesional puede evitar estas dificultades, pero también se corren ciertos riesgos.

Los gestores profesionales de la institución no siempre tienen información suficiente para tomar decisiones acertadas en asuntos de naturaleza académica; una gestión profesionalizada puede fracasar en las universidades si no consigue una aceptación suficiente por parte de los colectivos

implicados, especialmente profesores y estudiantes. El uso de ciertos criterios estrictamente técnicos para la gestión de la universidad puede perjudicar algunos aspectos importantes de la vida académica.

c) Con el crecimiento de las disciplinas científicas (Caraça, Heitor y Santos 1997) se añadieron, a las facultades, otras unidades académicas orgánicas como son los departamentos y los centros o institutos de investigación. Este hecho dio como resultado el modelo de organización **matricial** donde el foco de atención son las áreas de conocimiento. El enfoque de Bush (1995) se podría considerar dentro del modelo político teniendo en cuenta que las decisiones en estos diseños suelen partir de un proceso de negociación.

Van Vught (1993) afina el concepto de áreas de conocimiento diciendo que son «bloques de edificios», que requieren de la institucionalización para poder existir dentro de este tipo de organizaciones; este es un principio rector para esta estructura organizativa típica. La fragmentación es abundante en este diseño de organizaciones. En toda la organización existen celdas especializadas que son solamente «enganches relajados» *-loosely coupled systems-*. Las actividades orientadas a los conocimientos cruciales tienen lugar en las celdas autónomas y los especialistas que se ubican en ellas usan su autonomía y experiencia para desarrollar las actividades básicas de la institución universitaria. Hardy *et al.* (1983) señalan que las instituciones de educación superior comienzan a ser un sistema federal, de escuelas y departamentos semiautónomos; de cátedras y de facultades que actúan como pequeños estados soberanos.

Para Sanyal (1995), Mintzberg (1984), Clark (1983), Bricall (2000), Bush (1995) y Weick (1976) es evidente que la estructura matricial es más flexible y eficiente que la tradicional pues posibilita un uso más racional de los recursos. Favorece un modelo de gestión más profesional que el colegiado. Permite que una parte de la organización persista mientras otras cambian (la caída de un elemento puede llevar a que se cierre o se aísle); transfiere muchos mecanismos dando un alto sentido de independencia; es buena para localizar una adaptación; la adecuación puede ser rápida y económica en comparación con el conjunto; el conjunto del sistema puede sustentar

cambios e innovaciones más grandes; se otorga a los actores una mayor autodeterminación; se logra una mayor eficiencia desde el momento en que se asume la coordinación y se asignan los recursos.

Las disfunciones que estos autores aprecian están referidas, fundamentalmente, a que es un sistema no racional de asignación de fondos; incapaz de ser usado como un significado de cambio total, donde cualquier cambio beneficioso es difícilmente difundido; hay duplicidades en la administración y en la negociación, debido a la complejidad administrativa. Uno de los problemas que señala Sanyal (1995) es que en estas unidades organizativas, conformadas por profesores, el foco de atención para los académicos es su disciplina y la comunidad profesional a la cual ellos pertenecen, más que la afiliación a su institución; esta característica tradicional de la profesión ha sido a menudo reforzada por el hecho de que los académicos necesitan actualmente incrementar su relación con temas de su interés para ponerse al día debido a la rápida expansión del conocimiento.

Las exigencias de la universidad matricial precisan de más servicios, plantea Solé (2000). Los departamentos y facultades exigen a la universidad servicios convencionales horizontales y de esta manera se amplía el papel de la burocracia maquina en la función global de la universidad; la gestión administrativa y técnica de la universidad se profesionaliza. Aparecen los conflictos entre docentes y técnicos. Se comienzan a dar los pasos para el cambio del diseño organizativo hacia una universidad **matricial moderna**, que Mintzberg (1984) llamaría «burocracia profesional mixta».

Ahondando más en esta misma perspectiva, Bricall (2000) plantea que en la práctica los sistemas universitarios tienen ciertos componentes esenciales de gestión colegiada, especialmente en los asuntos más estrictamente académicos, pero, al mismo tiempo, es evidente que se está produciendo un claro desplazamiento de la gestión universitaria hacia la adopción de sistemas profesionalizados, forma que se considera como el mejor medio para dar una respuesta adecuada a las crecientes presiones competitivas del entorno social. El resultado de todo ello desemboca, a menudo, en una forma **híbrida** de organización.

Para Brugué y Subirats (2000), el nuevo modelo de diseño organizativo universitario debe pasar del modelo jerarquizado y burocratizado a uno autogestionado y estamental; autogestionado, por la autonomía de que disfruta la comunidad académica en la regulación y administración del sistema, y estamental porque esta comunidad académica se manifiesta y participa a través de los tres grupos (académicos, alumnos y personal administrativo) diferenciados y representados en todos los órganos de gobierno.

Michavila (2000a) presenta, a manera de resumen, las características de los tres modelos básicos de gobierno universitario (ver cuadro 3.2).

d) La **universidad tecnópolis**¹¹ es un aporte novedoso de Solé (2000) en cuanto al diseño organizativo de las universidades. Su enfoque se basa en la universidad moderna convencional de la que proviene y tiene tres elementos sobre los que se apoya: (1) las organizaciones independientes –llamadas por Clark (1997) «nuevas periferias»–; (2) las unidades horizontales necesarias para garantizar la enseñanza o cumplir con los objetivos que la organización matricial no puede resolver; y, por último, (3) las empresas de investigación y de servicios –llamadas por Solé (2000) «las células de crecimiento endógeno»–, que no son otra cosa que empresas de investigación y de servicios que surgen por la propia iniciativa de sus miembros.

Así aparece dentro de la propia universidad una nueva figura: la de los «intraemprendedores», que son profesores con iniciativa, capaces de liderar grupos de investigación, crear organizaciones autofinanciadas o llenar un laboratorio con sus contratos.

Solé (2000) señala que «la universidad tecnópolis se configura como un diseño abierto donde las aulas van a los laboratorios y a otras unidades de la universidad, [...] donde se multiplican los recursos docentes y aparece el proyecto como eje de la enseñanza, [...] donde las unidades autónomas

11 Para Solé existe una similitud entre la naturaleza de una universidad y una tecnópolis. La tecnópolis es un sistema urbano en el espacio donde se producen sinergias por la coordinación entre los agentes que tienen diferentes funciones y donde se requiere un gobierno.

CUADRO 3.2
ESPACIO DE POSIBILIDADES PARA EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES

Áreas	Burocrático	Colegial	Empresarial
Financiación	Exclusivamente pública	Pública o privada no lucrativa	Privada
Directivos	Nombrados	Electos	Contratados
Programas de enseñanza	Determinados por el Estado	Definidos por la universidad	Conicionados por la demanda
Títulos académicos	Garantizados por el Estado	Garantizados por la universidad	Sistemas de acreditación
Profesorado	Funcionarios	Contrato académico (<i>tenure</i>)	Contrato laboral
Estatuto jurídico	Organismo de la administración pública	Corporación independiente	Empresa o asociación privada
Modelo de gestión	Jerárquica	Democrática participativa	Profesional
Órganos colegiados	Consultivos y electivos	Ejecutivos y electivos	Solo consultivos
Organización	Rígida con orientación profesional	Rígida con orientación disciplinar	Flexible

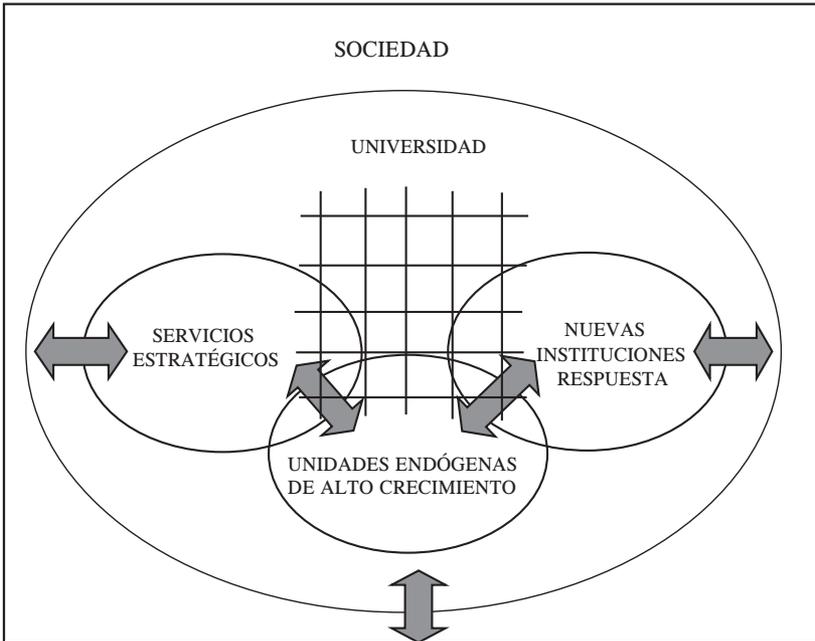
Burocrático Colegial Empresarial

Fuente: adaptado de Michavila (2000a).

se multiplican y exigen respuesta organizativa a sus necesidades». La universidad tecnópolis (ver gráfico 3.2) se concibe como respuesta a las nuevas exigencias de la sociedad. Quizá este diseño organizativo de la universidad es el que se aproxima más a los planteamientos esbozados por Ackoff (1999) de «diseño idealizado».

GRÁFICO 3.2

LA UNIVERSIDAD TECNÓPOLIS



Fuente: Solé (2000).

Solé (2000), citando a Goddard, concluye: «Hasta hace bien poco tiempo la universidad era considerada por la Administración como suministradora de mano de obra capacitada y como generadora de conocimientos científicos. En este marco, la administración de la universidad funcionaba basándose en una cultura interna y una administración colegiada de los propios profesores.

Nuevos retos han aparecido: formación continua, atender eficientemente a un porcentaje cada vez mayor de la población, competir con las otras formas de aprendizaje de conocimientos, adaptarse a las nuevas tecnologías de la formación, etc. Estos retos han puesto en duda el monopolio que la universidad mantenía en su relación con la Administración. Paralelamente han aparecido nuevas oportunidades en relación con los *'knowhow'* de la universidad, especialmente en el ámbito regional. Los nuevos clientes son las cámaras de comercio, las PYME locales, las asociaciones de empresas y en general los agentes vinculados al desarrollo del territorio. El reto ha transformado el esquema organizativo de la Universidad».

Brugué y Subirats (2000: 175 y ss.) proponen, en el capítulo III («Las universidades españolas cambian; pero, ¿hacia dónde?»), tres perspectivas que expresan diferentes modelos de universidad –visiones–, valores y cultura que se manifiestan en:

- La universidad **pública**. Se le ha considerado como un organismo público más, responsable de implementar políticas específicas en educación e investigación. El modelo de organización que se proyecta es el de una burocracia jerárquica, responde a una concepción colectivista de las decisiones (responde también –y de paso– a la idea de compartir las responsabilidades, lo cual es una manera de diluirlas o disolverlas). Se espera que responda al ideal de la lealtad. Sus principales instrumentos de gestión son la legislación y el presupuesto.

Últimamente los cambios en la administración pública española, en especial sobre la gestión pública, han propiciado y reforzado cambios de comportamiento en las universidades públicas. Se acepta que este modelo es demasiado rígido para la gestión de las universidades y que restringe su capacidad de responder a los cambios en su entorno social, dejando escaso margen a la autonomía universitaria y, en cambio, propiciando ciertas formas de corporativismo (Bricall 2000).

- La universidad como **institución cultural**. Este modelo de organización universitaria pone el énfasis en la libertad académica, en las cátedras,

en los departamentos, en las facultades (lugar de aprendizaje de los estudiantes) que buscan defender sus privilegios y autonomía. El ideal de este tipo de universidad sería el de la calidad académica. La autoridad descansa más en la búsqueda del prestigio, de atraer buenos estudiantes y de crear un buen entorno de investigación. Se valora más el rigor académico y la libertad de investigación que el satisfacer las demandas externas a la propia institución.

Se considera que los únicos que pueden evaluar y controlar lo que está bien o está mal son los pares, los colegas; la evaluación solo se acepta sobre la base de la credibilidad de los que ejercen de profesores, que son la autoridad legítima. El papel de las autoridades académicas se limitaría a asegurar que la actividad que desarrollan se haga en las mejores condiciones materiales y financieras posibles.

Los mismos académicos han ensalzado esta concepción de universidad como institución cultural independiente, enfatizando la autonomía o el reclutamiento corporativo como mecanismo de protección hacia interferencias externas.

- La universidad **empresarial**. Se concibe la universidad como una organización primordialmente caracterizada por su capacidad para producir servicios educativos y en menor medida de investigación, a partir del modelo empresarial.

La universidad se descompondría en un equipo gerencial y diferentes estructuras de apoyo de carácter académico, técnico y administrativo, que darían respuesta a las necesidades de los servicios que ofrece la institución.

Su concepto clave: la calidad, asociada a la eficiencia (costo, rapidez, utilidad de los servicios). Se vincula su buen funcionamiento con la capacidad de crecimiento económico de un país. Los indicadores de rendimiento y mejora de los servicios de apoyo son necesarios para conseguir un desempeño eficaz de las unidades responsables del servicio educativo y de investigación. En

estas universidades se controlan los indicadores y los resultados más que los procedimientos y las normas.

Cuanto más claros sean los objetivos, cuanta más coherencia exista entre los incentivos y objetivos, el rendimiento será más eficiente. La evaluación será una actividad central desde la perspectiva de la mejora continua, más que desde la posición tradicional de garantía (autonomía) que las instituciones públicas suelen tener.

Estos planteamientos generan una serie de tendencias contradictorias, como el conflicto entre académicos y administradores sobre la definición de indicadores de rendimiento y la concreción de los parámetros de evaluación que permitan estandarizar, cuantificar y comparar más allá del criterio de calidad autocontrolada por la corporación profesional. Esto implica que las universidades transparenten más lo que hacen, sean más permeables al escrutinio externo, diferencien los roles (líder, académico, administrador) y mantengan en acción los valores, modelos e ideales organizativos. La lealtad, la calidad académica y de servicio y la eficiencia son estándares importantes; la simultaneidad entre liderazgo fuerte y estratégico y responsabilidades operativas que se asumen al mismo tiempo y de manera no jerárquica crean fuertes ambigüedades; la concepción ideológica de la «descentralización» puede generar conflictos de permanencia y convivencia de los diferentes modelos e ideales culturales.

Quizá el diseño organizativo más polémico es el de considerar a la universidad como una empresa. Dentro de estos planteamientos destacan los aportes de Calleja (1990) y de Bustamante (1998).

El pensamiento de Calleja (1990)¹² se expone en extenso porque recoge de manera seria, lógica, realista, «idealizada» y humanista un diseño organizativo de universidad que sirve de sustento teórico para la aplicación del sistema de evaluación comparativa –*benchmarking*– que ayudaría a una gestión eficaz

12 En el desarrollo de este diseño organizativo se han tomado como base los capítulos 3, 4 y 5 del libro de Calleja, *La universidad como empresa: una revolución pendiente* (1990). Se hacen a lo largo del tema algunas acotaciones del libro de Bustamante, *La nueva universidad* (1998).

y eficiente. El modelo de diseño organizativo que utiliza Calleja (1990) se basa en planteamientos muy sencillos, pero contundentes.

Cuando Calleja (1990) sugirió su esquema, basado en la idea de pensar en la universidad como empresa, se encontró con respuestas posicionalmente enfrentadas, pero nunca indiferentes: unos se mostraron totalmente opuestos a la «empresarización» de la universidad y otros se entusiasmaron con la idea.

a) Su primera reflexión se refiere a la definición y alcances del *management*. Para él es una ciencia práctica (desde la época de la filosofía griega se distinguió entre las ciencias que tenían como objetivo la adquisición del conocimientos puro y las otras que encaminaban al recto desempeño de la acción humana en la comunidad) con un marcado énfasis en lo ético y lo político. El saber práctico no tiene la misma exactitud que el teórico –como decía Aristóteles, no se le deben pedir demostraciones de tipo geométrico al político, ni capacidad de persuasión al matemático.

El *management* moderno pretende abarcar un horizonte global de la praxis humana en la sociedad; une las aportaciones de la antigua sabiduría práctica a los resultados de las modernas ciencias sociales y del comportamiento. Expresado de manera muy sintética, dice: «la aportación fundamental de esta ciencia ha sido y es facilitar la acción conjunta, ordenada y coordinada de colectivos importantes de personas y grupos humanos de dedicación diferente, en el establecimiento, persecución y logro de unos objetivos comunes y corporativos» (Calleja 1990: 45). El *management*, pues, tiene un gran impacto social y ello debido a la resolución de problemas y conflictos sociales contra los que se estrellaron el subjetivismo y la parcialidad de los proyectos utópicos.

El *management* ha trascendido ampliamente su significado original empresarial. Sus planteamientos científicos y sus técnicas de aplicación se han extendido a la práctica totalidad de las actividades humanas que se realizan a través de las organizaciones y las corporaciones. El *management* ha saltado a colectividades de índole política o cultural, en las que siempre es

preciso ordenar racionalmente unos medios para la consecución de los fines perseguidos, adquiriendo características y matices propios de cada tipo de organización, que no excluyen unas bases comunes.

b) El segundo punto es su reflexión sobre la concepción de **empresa**¹³. Ciertamente la empresa es la institución más típicamente moderna que mejor ha asumido los planteamientos de los tiempos nuevos y se ha adaptado a sus crisis, incluso al posible tránsito hacia otra época que algunos llaman «post-modernidad». Es lógico, por tanto, que las organizaciones empresariales se constituyan en el referente obligado del *management* y en el lugar común de aplicación más típico.

El concepto de empresa se ha «desmercantilizado», adquiriendo un concepto semántico más amplio que abarca corporaciones en las que el aspecto económico incide en grados y modos muy diversos y se adapta a la naturaleza y a los fines propios de cada organización.

c) El tercer planteamiento es el de la **empresa universidad**. El concepto de empresa con el que se relaciona la universidad incluye, como elemento esencial, el principio de su relación lógica, práctica y productiva con la sociedad. Esto es lo que justifica y asegura la supervivencia de la empresa.

Por otro lado, Bustamante (1998), continuando en esa misma línea de reflexión, se pregunta por qué las universidades no son capaces de responder a las nuevas demandas del entorno. Tiene la intuición fundamental de que la universidad puede ser distinta a lo que se conoce como tal. «Si una universidad quiere estar a la altura y responder a los retos de hoy debe parecerse más a las organizaciones empresariales del mañana que a los viejos patrones del ayer». Para él, el concepto empresarial no es un concepto disociado de la eficacia social; todo lo contrario. Toda actividad organizada que quiera alcanzar resultados y que quiera hacerlo bajo el principio económico de emplear la menor cantidad de medios para alcanzar

13 Sus reflexiones tienen mucho en común con las explicitadas por Bustamante (1998).

la mayor cantidad de fines es, llamémoslo de una manera o llamémoslo de otra, una empresa.

Cuando en el mundo entero las organizaciones se reinventan y redefinen diariamente al ritmo de los cambios, nuestros conceptos sobre la educación universitaria permanecen congelados en los esquemas corporativistas y gremiales en su organización externa, y cooperativistas y colectivistas en su organización interior. Dentro de esos esquemas la mediocridad resulta casi inevitable. Aunque quizá lo más triste es que ello ha generado no solo mentalidades acrílicas y conformistas, sino actitudes resistentes y defensoras de un orden insostenible. (Bustamante 1998: XIV)

Aparece así la posibilidad de referir la universidad al **mercado** –palabra que genera bastante rechazo en el mundo de la academia–, entendido este no como un lugar o un contexto operativo donde se compra o vende, sino como un sistema abierto, imperfecto, pero eficaz, de generación de informaciones y de asignación de recursos. Si las transferencias de este sistema se pueden traducir en términos de dinero es, precisamente, porque el dinero posee una naturaleza simbólica y abstracta. En esta propuesta, afirma Calleja (1990), no hay nada de economicismo o de materialismo.

d) Calleja, profundizando en su pensamiento y análisis, aborda un concepto que lo sitúa en el terreno polémico de la empresa: «**mercado de demanda**». La relación de producto-necesidad en la sociedad era más bien laxa y escasamente específica, donde se absorbía todo y la oferta disponía de casi todo. Hoy lo que ha variado es la percepción del límite de las posibilidades cuantitativas de la producción y de la diversificación cualitativa de las necesidades. El mercado es más complejo; todo movimiento que se dé en él, comporta una carga cognoscitiva considerable. Se está ante un «**mercado de oferta**» donde la relación producto-necesidad se establece con mucho mayor realismo y finura (esta relación no se da en todos los casos, ni siquiera en la mayoría). Solo los productos sometidos a ese contraste y que logran salvar la prueba tienen éxito; poseen valor económico porque se ajustan al contexto social y cultural en el que se insertan.

e) Siguiendo con su lógica, plantea que la transferencia de este modelo relacional a la universidad implica un adecuado tratamiento semántico del término **producto**. El «producto» de una universidad es el resultado de su acción de investigar y de su actividad discente. El valor añadido de conocimiento y formación que genera no sirve si no responde a las necesidades reales de la sociedad o se anticipa a ellas. La articulación, por tanto, del «**producto**» con el «**mercado**» es la condición que posibilita la eficacia discente e investigadora. La adecuación debe ser crítica y dinámica: se anticipa en su preparar la satisfacción de necesidades que aún no se han concretado en demandas y puede desatender otras que considere como superficiales o éticamente menos dignas. Así pues, la universidad debe pasar por la prueba de la relación producto-necesidad. No se puede calificar una universidad como excelente si no puede exhibir el resultado de ese contraste con las necesidades sociales y si ese resultado no la sitúa en la excelencia. Este es su emblema de garantía.

f) Entendida entonces la **sociedad** como **mercado**, la universidad debe conocer profundamente a la sociedad: detectar sus necesidades, debilidades, deseos, ausencias, en el área del saber y de la educación, del progreso del conocimiento y de la formación permanente; supone comprometerse con el entendimiento de esas necesidades y desarrollar unas estrategias y unas tácticas para satisfacerlas.

Esta «dimensión relacional» de la universidad va estrechamente unida a la nitidez de su autoconciencia; cada universidad debe saber quién es y qué hace, qué quiere o qué debe hacer. De ahí la perentoria necesidad de definir su producto (para lo cual lo importante probablemente no sea el definir el qué sino el cómo –no hay una sola forma de investigar, ni de enseñar correctamente: hay varias).

Para Bustamante (1998), el mercado es la nueva denominación de la sociedad. En el mercado libre, en la medida en que la sociedad acepta un producto o un servicio cualquiera que sea su naturaleza, esa sociedad está traduciendo la importancia que presta a ese producto o servicio.

g) Y es precisamente en la definición del producto donde aparece el aspecto de la **diferenciación**, inseparable de cualquier actividad empresarial y especialmente necesario en el campo de la educación. Si toda corporación debe cultivar su idiosincrasia, su propia manera de ser y de hacer las cosas –su *modus vivendi et operandi*– su cultura de empresa, la empresa-universidad presenta una densidad humana e intelectual tan alta que **«el espíritu de la organización»** constituye en ella un elemento decisivo. Tal exigencia no responde a un superficial prurito de originalidad, sino a un hondo requerimiento de autenticidad. El ser de cada institución se vuelca en su aparecer.

A su realidad diferenciada corresponde una imagen corporativa. Para entrar en el mercado se requiere la **«marca»** y la **«imagen de la marca»**. La identificación de una universidad con unos principios, criterios, métodos, sistemas, estilos y personalidad es condición indispensable para que esa institución pueda calificarse de excelente. Si no se distingue, si no es en cierto modo exclusiva, no puede ser excelente. La excelencia buscada desde la igualdad es apariencia superficial; en este caso, solo puede venir de aditamentos y complementos no esenciales a la educación, lo cual es más cosmética y artificialidad que esencia y contenido. Todas las universidades internacionalmente conocidas por su excelencia se centran en sus **«ventajas primordiales»** y operan sobre la base de un sello distintivo: la **«imagen de marca»**. No pretenden destacar en todo a la vez sino que insisten en aquellas cualidades diferenciadoras, basadas en una identidad que a veces hunde sus raíces en tradiciones de siglos. Sus estilos vitales son respectivamente específicos –una prueba de ello debería ser el estilo de sus graduados.

h) La **diferenciación estratégica** de las universidades no está dada por las áreas de conocimiento en las que se investiga o en las que se enseña, que pueden resultar muy parecidas en cualquier universidad –los métodos y sistemas, una vez que son el producto del descubrimiento y del aprendizaje, en seguida se universalizan–. Las diferencias se establecen por los niveles de compromiso con la innovación, con el foco en el usuario del servicio y con el desarrollo de una cultura propia.

Pero la diferenciación más estratégica, la más importante, pero también la gran ausente, es aquella que hace referencia a los principios que inspiran el profundo cimiento de las convicciones, los valores y las creencias de la universidad. Si formar es, en definitiva, incorporar valores en personas, la clave de toda educación es el elenco de valores que se priorizan y la capacidad de hacerlos vigentes en la enseñanza.

Esta dimensión es la que imprime un carácter específico a los graduados de una universidad –lo que importa es dónde se formó–. Apoyada en los principios, los valores personales y trascendentes, la otra diferenciación estratégica es aquella que aporta las esencias de las dimensiones relacionales, la que sintetiza los valores interpersonales y sociales, la capacidad de interacción y la calidad de su espíritu de servicio. Bush (1995) considera que este elemento, central en su **modelo cultural**, ha tenido un incremento significativo en la gestión de las instituciones de educación superior que han destacado.

Para Bustamante (1998), cada universidad debe justificar su propia existencia. Su identidad individual debe corresponder a determinados principios en los que funda su razón de ser. Debe tener y cultivar ciertos valores y tener el coraje de proclamarlos y practicarlos. Si nos los tuviera, o no los practicara, debe atreverse a redefinirlos o a cuestionar abiertamente su vigencia, porque sin ellos una universidad no encuentra el sentido de su esencia. Quienes conducen una universidad deben coincidir con integridad en el respeto a los valores y a los fines que buscaron quienes tuvieron la iniciativa de fundarla. Unos y otros, fundadores y conductores tienen la responsabilidad de asegurar la realización cotidiana de tales fines, empleando en ello medios consecuentes, honestos y leales.

Si una universidad tiene principios originales y es capaz de definir los valores que proclama, entonces puede formular y debe expresar su misión. Esa misión debe guiar y presidir todas sus actividades. Si una universidad carece de sentido de misión, todas sus actividades carecerán de propósito. Su funcionamiento será activismo chato y le faltará la trascendencia propia de las causas grandes. Por el contrario, si la universidad cuenta con un

sentido de misión y asume el compromiso de realizarla, cobrará día a día la conciencia y el valor de su individualidad y de su trascendencia (Bustamante 1998).

En este capítulo tercero se ha abordado la investigación académica relacionada con las teorías desarrolladas sobre la gestión universitaria. Se han analizado las tres tendencias que existen en la actualidad: la primera, de corte más tradicional, que considera que la universidad solo debe responder a las demandas específicas que surgen; una segunda que considera que la institución universitaria no puede estar al margen de los acontecimientos y plantea una gestión más orientada al mediano y largo plazo; y, por último, aquella que considera que la universidad debe sufrir una reingeniería y su rediseño debe plantearse desde la perspectiva de una organización híbrida que, sin perder de vista su razón de ser, incorpore herramientas y técnicas de carácter empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestión

ACKOFF, Russell

2000 *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press.

1994 *Rediseñando el futuro*. México: Limusa.

ANSOFF, I.

1965 *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.

ARGYRIS, Chris

1993 *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.

1976 *Increasing Leadership Effectiveness*. Nueva York: Wiley-Interscience.

ARRANZ, J. C.

1997 *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Ediciones Gestión 2000.

BARKER, JOEL

1995 *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

BRAND, W. A.

1994 *Creación del valor la clave de la gestión competitiva: diseño e implementación de una estrategia global*. Madrid: Díaz de Santos.

BROOKING, A.

1997 *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Empresa.

CAMPBELL, Andrew

1997 *Core Competency Based Strategy*. Londres: International Thomson Business.

CENTRE D'INFORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL (CIDEM)

1998 *La nueva cultura empresarial, una respuesta a los retos del siglo XXI*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat.

CLAVER CORTÉS, E. *et al.*

1996 «Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo». En: *Civitas*, 1996, pp. 367-74.

CRAINER, Stuart

1997 *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Bilbao: Ediciones Deusto.

CHAMPY, James y Michael HAMMER

1994 *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Barcelona: Norma.

CHANDLER, A.

1962 *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press.

DAVID, Fre

2008 *Conceptos de Administración Estratégica*. 11^a ed. México: Pearson.

DAFT, Richard

2007 *Teoría y diseño organizacional*. 9^a ed. México: Thomson.

DAFT, R. L. y R. M. STEERS

1986 *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview-Illinois: Scott, Foresman & Company.

DE LA CERDA, J.

- 1995 *Los laberintos del mejoramiento: la búsqueda de la competitividad en la empresa latinoamericana*. México: Iberoamericana.

DE PRADO, L. y G. SPITZNAGEL

- 2005 *Administración*. Buenos Aires: Educa, Fondo Editorial de la Universidad Católica de Buenos Aires.

DRUCKER, Peter

- 2002 *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
1993 *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
1990 *Las nuevas realidades*. México: Hermes.
1985 *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

EDVINSSON, Leif y Michael MALONE

- 1998 *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

FIGUEROLA, José

- 1970 *Naturaleza y método de la acción política en la empresa*. Pamplona: Eunsa.

FLAMHOLTZ, E. e Y. RANDLE

- 2001 *Cambiar el juego*. México: Oxford University Press.

FUKUYAMA, Francis

- 1996 *Confianza (Trust)*. Buenos Aires: Atlántida.
1993 *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Planeta.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.

- 1994 *Cultura empresarial y capacidad directiva*. Alcalá de Henares: Fondo Editorial de la Universidad de Alcalá de Henares.
1988 *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

GEUS, Arie de

1999 «La planificación como aprendizaje». En: *Harvard Business Review*. Ediciones Deusto, pp. 58-73.

GHOSHAL, Summantra

1998 *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa: una innovadora y fundamental aportación al management del futuro*. Barcelona: Paidós Empresa 59.

GIBSON, R.

1997 *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World*. Londres: Nicholas Brealey Publishing Limited.

GODET, M.

1995 *De la anticipación a la acción: manual de perspectiva y estrategia*. México: Alfaomega.

GOLD, M. y M. ALEXANDER

1994 *Corporate-Level Strategy*. Nueva York: John Wiley.

GOLDRATT, E. M.

1993 *La meta: un proceso de mejora continua*. Madrid: Díaz de Santos.

GOLEMAN, Daniel

1999a *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

1999b *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Javier Vergara.

GRANT, Robert

1997 *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

GRATTON, Lynda

2008 *Puntos calientes*. Bogotá: Norma.

2001 *Estrategias de capital humano*. Madrid: Prentice Hall.

GREEN, S.

1986 «Organizational Culture and Strategy». En: *London Business School Working Paper Series*, N° 4, p. 8.

HALL, Richard

1996 *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

HAMEL, Gary y Bill BREEN

2008 *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.

HAMEL, Gary y C. K. PRAHALAD

1999 *Compiendo por el futuro: estrategias para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.

1990 «La capacidad esencial de la empresa». En: *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 67 y ss.

HARRISON, R.

1972 «Understanding Your Organization's Character». En: *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 119-28.

HARVARD BUSINESS SCHOOL

1998 *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

HAX, Arnoldo y Nicolás MAJLUF

1997 *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

HILL, C. y G. JONES

2006 *Administración estratégica: un enfoque integrado*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.

HEIFETZ, Ronald; Alexander GRASHOW y Marty LINSKY

2012 *La práctica del liderazgo adaptativo*. Buenos Aires: Paidós.

HUETE, Luis Ma. y Michel DEBAIG

1995 *Hacia un nuevo paradigma de gestión: por qué algunas empresas rompen sus mercados y se convierten en formidables competidores.* Madrid: McGraw-Hill.

ILUNDÁIN, José

1997 *Factores de cambio en el entorno: algunas orientaciones para la empresa.* Madrid: ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing).

IMAI, Masaaki

1998 *Cómo implementar el Kaizén en el sitio de trabajo (Gemba).* Madrid: Díaz de Santos.

1992 *Kaizén: la clave de la ventaja competitiva japonesa.* México: Cecsa.

JARRILLO, J. C.

1992 *Dirección estratégica.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

KAPLAN, Robert S. y David P. NORTON

1997 *Cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión 2000.

KAST, Fremont y James ROSENZWEIG

1985 *Administración en organizaciones: un enfoque de sistemas.* México: McGraw-Hill.

KOTTER, P. H.

1995 *Cultura de empresa y rentabilidad.* Madrid: Díaz de Santos.

LATTMANN, Charles y Santiago GARCÍA ECHEVARRÍA

1992 *Management de los recursos humanos en la empresa.* Madrid: Díaz de Santos.

LEONARD-BARTON, D.

1995 *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

LESSEM, R.

1992 *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.

LORING, P.

1995 *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. México: Alfaomega.

LORSCH, J. W.

1985 «Managing Culture». En: *California Management Review*, 1985-1986, N° 2, pp. 95-109.

LOWNEY, C.

2004 *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá: Norma.

MINTZBERG, Henry

1991 *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

1984 *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN

2012 *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

1994 *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.

1993 *El proceso estratégico*. México: Prentice-Hall International.

MINTZBERG, Henry *et al.*

1998 *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: The Free Press.

MORGAN, Gareth

1991 *Imágenes de la organización*. México: Ed. Alfaomega.

MUÑOZ-SECA, Beatriz y Josep RIVEROLA

1997 *Gestión del conocimiento: inventario y diagnóstico del conocimiento; la generación del conocimiento; implantando la mejora competitiva a través del conocimiento*. Barcelona: Folio. Estudios y Ediciones IESE.

NADLER, D. y M. TUSHMAN

1999 *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford University Press.

OHMAE, Keniche

1997 *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

OSTROFF, Frank

1999 *La organización horizontal*. México: Oxford University Press.

PETERS, Tom

1993 *Reinventando la excelencia*. Barcelona: Ediciones B.

1992 *La gerencia liberadora*. Buenos Aires: Atlántida.

PORTER, Michael

1987 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsa.

1982 *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsa.

QUIGLEY, J. V.

1996 *Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Bogotá: McGraw-Hill.

ROBBINS, Stephen

2004 *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Pearson.

1984 *Management: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ROSNAY, Joël de

1975 *Le macroscope: vers une vision globale*. París: Éditions du Seuil.

RUELAS-GOSSI, A. y D. SULL

2006 «Orquestación estratégica». En: *HBR*, noviembre, pp. 39-48.

RUIZ OLABUENAGA, José

1995 *Sociología de las organizaciones*. Serie Ciencias Sociales N° 14. Bilbao: Universidad de Deusto.

SALLENAVE, Juan Paul

1985 *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

SCHEIN, Edgar

1999 *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

1988 *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

SCHOENBERGER, E.

1997 *The Cultural Crisis of the Firm*. Oxford: Blackwell.

SENGE, Peter M.

1993 *La quinta disciplina: el arte de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

SENGE, Peter *et al.*

1995 *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir una organización abierta al aprendizaje, la organización inteligente*. Barcelona: Granica.

SENNETT, Richard

2009 *El artesano*. Barcelona: Anagrama.

2000 *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

STEINER, G. A.

1983 *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Cccsa.

STERNE, D.

s. f. «Core Competences: The Key to Corporate Advantage». En: *Multinational Business*, N° 3, pp. 102-19.

STEWART, T. A.

1997 *Intellectual Capital*. Nueva York: Doubleday.

STREBEL, Paul

1992 *Puntos de quiebre: cómo los gerentes explotan los cambios radicales en los negocios*. Boston: Harvard Business School Press.

TAPSCOTT, D. et al.

1995 *Cambio de paradigmas empresariales*. Bogotá: McGraw-Hill.

THÉVENET, M.

1993 *La culture d'entreprise*. París: Presses Universitaires de France.

TZU, Sun

1998 *El arte de la guerra*. 9ª ed. Madrid: Fundamentos.

VIEDMA, J. M.

1992 *La excelencia empresarial: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Madrid: McGraw-Hill.

WEICK, K. E.

1986 «Organizational Culture as a Source of High Reliability». En: *California Management Review*, 1986-1987, N° 2, pp. 112-27.

WELLINS, R. y G. R. DIXON

1994 *Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning through Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

WILKINS, A. L.

1988 «Efficient Cultures: Exploring the Relationships between Culture and Organizational Performance». En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 468-81.

Gestión universitaria

ACKOFF, Russell

1999 *An Idealized Design of a University*. Pennsylvania: The Institute for Interactive Management.

AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI A CATALUNYA

1997 *Guia d'avaluació*. Barcelona.

APODACA, P. y C. LOBATO

1997 *Calidad en la universidad: orientación y evaluación*.

ASKLING, Berit

2000 «In Search of New Models of Institutional Governance: Some Swedish Experiences». Ponencia en el *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

BALDERSTON, Frederick

1978 *Managing Today's University*. 3ª reimpresión. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BARGH, Catherine *et al.*

1995 *Governing Universities: Changing the Culture?* Reimpresión. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press.

BARNETT, Ronald

1995 *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Reimpresión. Bristol: Society for Research into Higher Education and Open University Press.

BETTINGER, C.

1989 «Use Corporate Culture to Trigger High Performance». En: *The Journal of Business Strategy*, marzo-abril.

BRICALL, Josep M.

2000 *Informe Universidad 2000*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid.

1999 «La universidad del futuro». En: *La Vanguardia*, 19 de marzo de 1999, p. 25. Barcelona.

BRUGUÉ, Quim y Joan SUBIRATS

2000 *Informe España 2000*. Madrid: Fundación Encuentro.

BUSH, Tony

1995 *Theories of Educational Management*. 2ª ed. revisada. Londres: Paul Chapman Publishing Ltd.

BUSTAMANTE, Luis

1998 *La nueva universidad*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

CALLEJA, Tomás

1990 *La universidad como empresa: una revolución pendiente*. Madrid: Rialp.

CAMPBELL, A. *et al.*

1987 *A History of Thought and Practice in Educational Administration*. Nueva York: Teachers College Press.

CARAÇA, J.; M. HEITOR y F. SANTOS

- 1997 *On the Evolution of the University's Organization and Management*. Lisboa: Instituto Superior de Economía e Gestão.

CLARK, B.

- 1997 *La creación de universidades emprendedoras en Europa. La universidad emprendedora: demandas y respuestas*. Ponencia presentada en el 19º Forum Anual de EAIR, en la Universidad de Warwick, Inglaterra p. 1-14.
- 1983 *The Higher Education System*. Berkeley: University of California Press, pp. 186 y 187.

CINDA

- 1999 *Manual de gestión estratégica universitaria: procesos administrativos y financieros*. Santiago: Cinda.
- 1992 *Administración universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica*. Santiago: Cinda.

COMISIÓN EUROPEA

- 1977 *Enseñar y aprender hacia una sociedad del conocimiento: libro blanco de la formación*. Informe Unesco.

CONCEIÇÃO, P; D. DURÃO *et al.*

- 1999 «Contexto de la universidad». En: CINDA (ed.). *Gestión estratégica universitaria: procesos administrativos y financieros*. Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo Cinda. Colección Estudios e Informes N° 10, pp. 19-50.

CONGRESO DEL PERÚ

- 1998 *La universidad en el Perú*. Lima: Edición Congreso del Perú.

CONSORCIO DE UNIVERSIDADES

- 1999 *Autoevaluación institucional: manual para instituciones de educación superior*. Lima: Comité Editorial del Consorcio de Universidades.

CORTADELLAS, Joan

2000 *Dirección estratégica de las universidades*. Barcelona: Transparencias.

CORTADELLAS, Joan y Eduardo MINDREAU

1999 «Servir a la sociedad con calidad». En: CINDA (ed.). *Gestión estratégica universitaria: procesos administrativos y financieros*. Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo Cinda. Colección Estudios e Informes N° 10, pp. 51-78.

DELORS, Jacques

1996 *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Ediciones Unesco, Santillana.

ELLIS, R.

1995 *Quality Assurance for University Teaching*. Bristol: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.

FJORTOFT, N.

1998 «Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement». En: *High Education*, vol. 27, pp. 429-47.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (FUNDIBQ)

2000 *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Calidad: interpretación del modelo a la educación y formación*. Madrid.

GARCÍA FALCÓN, Juan Manuel y Francisca Rosa ÁLAMO VERA

1998 «El proceso estratégico en las universidades». En: *Cuadernos IRC*, vol. 0, septiembre, pp. 51-76.

GINÉS-MORA, José

2000 «University Governance: Balancing Autonomy and Efficiency». Ponencia en el *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

GOEDEGEBUURE, Leo *et al.*

1993 *Higher Education Policy: An International Comparative Perspective*. Oxford: Pergamon Press Ltd.

HARDY, C. *et al.*

1983 «Strategy Formulation in the University Setting». En: *Review of Higher Education*, vol. 4, p. 413.

HENKEL, M.

1997 «Academic Values and the University as Corporate Enterprise». En: *Higher Education Quarterly*, N° 51 (12), pp. 134-43.

KELLER, G.

1983 *Academy Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

KELLS, Herbert

1997 *Procesos de autoevaluación: una guía para la autoevaluación en la educación superior*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.

LOCKWOOD, Geoffrey y John DAVIES

1995 *Universities: The Management Challenge*. Reimpresión. Windsor: Society for Research into Higher Education and Open University Press.

MICHAVILA, Francesc

2000a *Llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC*. Barcelona: Servicio de Información, Imagen y Publicaciones de la UPC.

2000b «Descentralización y estructuras innovadoras: una experiencia de la Universitat Politècnica de Catalunya». Ponencia en el *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

- 1999 «Evaluación institucional para la mejora de la actividad académica». En: *Universitat: estratègies per avançar. Seminario internacional sobre dirección estratégica y calidad de las universidades*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

MINDREAU, Eduardo

- 2000 *Sistema de benchmarking de competencias nucleares en universidades*. Tesis doctoral. Escuela Superior Técnica de Ingenieros Industriales. Programa de Doctorado. Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona.
- 1993 *Método para definir estrategias básicas para la gestión universitaria*. Trabajo presentado en el IX Curso Interamericano sobre Gestión y Administración Universitaria. Quebec.
- 1992 *La gestión universitaria*. Tesis de MA, Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, Lima.
- 1991 *Plan Estratégico de Sistemas*. Lima: Universidad del Pacífico.
- 1984 *La Universidad del Pacífico: su estructura organizativa*. Documento de Trabajo. Lima: Departamento Académico de Administración, Universidad del Pacífico.

MONCADA, A.

- 1971 *Administración universitaria: introducción sistemática a la enseñanza superior*. Madrid.

MUNICIO, P.

- 1998 *Evaluación de la calidad de la educación superior: un modelo de autoevaluación institucional*.

NEAVE, Guy

- 1988 «Universidad y reconstrucción». En: *Boletín de la Asociación Internacional de Universidades*, vol. 2, N° 2, abril. París.

OUCHI, William

- 1990 *Teoría Z*. Bogotá: Norma.

PAGES, Francesc

1998 «Universidad: estrategias para avanzar». Seminario internacional sobre dirección estratégica y calidad de las universidades. Barcelona, del 19 al 21 de enero. Discurso inaugural del rector Pages.

PUYOL, Rafael

2000 «La universidad será diferente o no será». En: *ABC*, 14 de febrero, p. 22. Madrid.

REY GARCÍA, A.

1998 *Cómo gestionar la calidad en las universidades: el modelo europeo de excelencia universitaria*. Madrid: Club de Gestión de la Calidad.

SANTOS, F.

1996 *The Organization and Management of Universities*. MSc thesis, Instituto Superior de Economía e Gestão, Technical University of Lisboa.

SANYAL, Bikas C.

1995 *Innovations in University Management*. París: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Unesco Publishing, International Institute for Educational Planning.

SELDIN, Peter

1988 *Evaluating and Developing Administrative Performance: A Practical Guide for Academic Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

SELDIN, P. y F. E. SCHUSTER

1985 *Human Resource Management*. Reston, VA: Reston Publishing.

SILVER, P.

1983 *Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research*. Nueva York: Harper y Row Publishers.

SOLÀ, Francesç y Joan CORTADELLAS

1997 «El sistema de calidad de la Universitat Politècnica de Catalunya». Seminario de formación *Gestión Estratégica Universitaria: procesos administrativos y financieros de Cinda*. Guayaquil.

SOLÀ B., Francesç

1998 «Calidad al servicio de la sociedad. Planificación estratégica y calidad en la Universitat Politècnica de Catalunya». En: *Cuadernos IRC*, N° 0, septiembre, pp. 3-18.

SOLÉ, Francesç

2000 *Espai, organització i universitat. La universitat tecnópolis. Una visió espacial de la organització de la universitat*. Ponencia presentada en la Jornada de Debate sobre el Modelo de la Organización Global de la UPC. Barcelona.

1999 *Introducción a la política industrial y tecnológica en Europa*. Barcelona: Ediciones UPC, Tomo II.

1998 *Introducción a la política industrial y tecnológica en Europa*. Barcelona: Ediciones UPC, Tomo I.

TONO, T. H.

1973 «Administración universitaria: aspectos fundamentales sobre la administración académica universitaria». En: *CIID*, p. 25.

UNIVERSITAT DE BARCELONA

1999 *Les funcions i el govern de les universitats públiques*. Barcelona: Full d'opinió, abril.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

2000a *Planificació estratègica. Programa d'actuacions 1998-2002. 2ª Memòria de seguiment. Abril de 2000*. Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.

2000b *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.

- 2000c *Jornada de debat sobre el model d'organització global de la UPC.* Barcelona.
- 1999a *Planificació estratègica. Programa d'actuacions 1998-2002. 1^a Memòria de seguiment. Març de 1999.* Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.
- 1999b *Universitat: estratègies per avançar. Dirección estratégica y calidad de las universidades.* Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.
- 1998a *Planificació estratègica. Programa d'actuacions 1998-2002.* Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.
- 1998b *Dirección estratégica y calidad en la Universitat Politècnica de Catalunya.* Informe N° 1 presentado al Club Gestión de la Calidad. Barcelona.
- 1997 *Contracte-programa Generalitat de Catalunya-UPC, 1997-2000. Per una universitat tecnològica catalana de qualitat al servei de la societat.* Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.

UNESCO

- 1995 *Principios para el cambio y desarrollo en la enseñanza superior.*

VAN VUGHT, Frans A.

- 1993 *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education.* Londres: Jessica Kingsley Publishers.

VARELA, R.

- 1989 «Perspectiva empresarial en la educación universitaria». En: *Perspectivas Empresariales*, pp. 13-46.

VILLALTA, Josep Ma.

- 1999 «La Cátedra Unesco de Gestión de la Educación Superior de la UPC: un foro para la innovación de la política y la gestión universitaria». En: *Cuadernos IRC*, N° 1, abril, pp. 69-81.
- 1998 «Dirección y planificación estratégica en la Universidad Politècnica de Catalunya». En: *Universidad: estrategias para avanzar. Direc-*

ción estratégica y calidad de las universidades. Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.

WARNER, David y David PALFREYMAN (eds.)

1996 *Higher Education Management: The Key Elements*. Bristol: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.

WEAVER, Gary y James WEAVER

1989 *The University and Revolution*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

WEICK, K.

1976 «Educational Organizations as Loosely Coupled Systems». En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, marzo.

WOOT, Philippe de

1999 «Managing Strategic Change in the University». En: *Universidad: estrategias para avanzar. Dirección estratégica y calidad de las universidades*. Barcelona: Servei d'Informació, Imatge i Publicacions de la UPC.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com

PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

MARZO 2014 LIMA - PERÚ

La organización universitaria, como cualquier institución social, difícilmente se puede concebir al margen de la sociedad, de modo que sufre el impacto innegable de los cambios bruscos que esta genera y a los que la universidad ha contribuido en fuerte medida. La universidad está convulsionada.

Este libro pretende dar una mirada introspectiva a la institución universitaria desde una perspectiva sistémica. ¿Es posible gestionar una universidad sin conocerla por dentro? ¿Somos conscientes de que las universidades tienen una estructura organizacional atípica? ¿Cuán lejos estamos de aplicar en nuestras universidades un planeamiento y una dirección estratégica que nos permitan mirar con seriedad el largo plazo y tener la capacidad para actuar con rapidez frente a las demandas cambiantes del entorno? ¿Somos conscientes del valor de la cultura organizacional como una urdimbre de principios, valores, creencias, actitudes, hábitos y costumbres que nos ayude a realizar una gestión idónea? Solo a partir de estas tres consideraciones desarrollaremos una universidad consistente, coherente y actualizada; en suma: eficaz y eficiente para formar personas que transformen la vida para el bien de la sociedad.

ISBN: 978-9972-57-281-4



9 789972 572814