

ADDENDA A "LA UNIVERSIDAD POLITICA"

Entre los años 1970 y 1974 se realiza en la Universidad de Stanford una profunda investigación relativa a la tipología de las instituciones de educación superior, en particular las universidades.

Esa investigación dió lugar a la publicación de una serie de textos conocidos en su conjunto como Informe Baldrige. Alguno de ellos de singular importancia como el denominado "Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior", del cual existe versión española publicada en México (J.V. Baldrige et al., NOEMA, México, 1982).

En él se pone de manifiesto que las instituciones de educación superior \_no solamente las cogobernadas\_ son organizaciones muy peculiares que se ajustan a un modelo predominantemente político, donde el conflicto de intereses y opiniones resulta consustancial con su naturaleza y no una manifestación de patología.

Estudios posteriores (por ejemplo, Burton Clark, 1983) señalan \_a nuestro juicio corroborando en buena medida las conclusiones del Informe Baldrige\_ la importancia que para sus procesos de transformación tienen, fundamentalmente, tres elementos: las presiones del Estado, del mercado y del cuerpo académico. Es en particular la existencia de ese cuerpo académico lo que hace tan singular el comportamiento de las instituciones de educación superior.

Vale la pena transcribir \_haciendo un collage\_ algunos párrafos de la obra referida:

"La mayor parte de las organizaciones saben lo que hacen (...) Como saben lo que hacen, pueden construir estructuras de decisión para alcanzar su finalidad. Por el contrario, los colleges y las universidades tienen metas vagas y ambiguas, y tienen que construir estructuras de decisión que enfrentan la incertidumbre y que entran en conflicto con estas metas."

"¿Cuáles son las metas de una universidad? Esa es una pregunta difícil, porque la lista de posibilidades es larga y cada una tiene una pretensión válida: enseñar, investigar, servir a la comunidad local, administrar instalaciones específicas, albergar estudiantes y al personal docente, apoyar las artes, resolver problemas sociales. (...) David Cohen y J. G. March comentan: "Casi cualquier persona educada podría pronunciar una conferencia con el título de 'Las metas de la universidad'. Casi nadie escucharía esa conferencia de buen grado. En su mayor parte, tales conferencias y los ensayos de esa índole son ejercicios bien intencionados de retórica social, con poco contenido operativo."

"(...) La "ambigüedad de metas" es una de las características principales de las organizaciones académicas. (...) No sólo las metas académicas son poco claras, sino que también son puestas en duda en alto grado. En tanto las metas se quedan ambiguas y abstractas, la gente concuerda; tan pronto se especifican y se ponen en operación concretamente, surge el desacuerdo. Este vínculo entre la claridad y el conflicto puede ayudar a explicar la prevalencia de una retórica sin

sentido en los discursos académicos y en las declaraciones sobre política."

"(...) En la escuela superior o en la universidad (...) hay doce, veinticinco o cincuenta grupos de expertos. Los expertos se inclinan a identificarse con sus propias disciplinas, y la "profesión académica" general surge como una pobre segunda posición. Tenemos ruedas dentro de ruedas, muchas profesiones dentro de una profesión. No es probable que alguna de las disciplinas dentro del campus domine a las demás (...) El campus no es un grupo estrechamente aglutinado de profesionales que ven al mundo desde una sola perspectiva. En cuanto colección de profesionales, está descentralizado, es laxo y fofo. El principio es éste: en donde la influencia profesional es alta y existen varios grupos profesionales, la organización estará dividida por el profesionalismo. (...) Los profesionales demandan "autonomía en el trabajo" y libertad en la supervisión; basan su trabajo en la destreza y la pericia y exigen que se les deje solos para aplicarlas."

"(...) Los profesionales demandan que sus iguales valoren su trabajo; consideran que sólo sus colegas pueden juzgar su comportamiento, y rechazan las evaluaciones de los gerentes que no son colegas suyos, aun cuando aquellos gerentes sean técnicamente "superiores" en la jerarquía."

"(...) Los procesos de gobierno en los colleges y en las universidades están sumamente influidos por la presencia de estos diversos personales profesionales. De hecho, ésta es una de las características dominantes de la organización académica y justifica el considerar al personal docente como un elemento crítico para el proceso de toma de decisiones."

"(...) ¿Qué terminología abreviada puede utilizarse para ejemplificar las organizaciones académicas? Cohen y March (...) han sugerido el término de "anarquía organizada". Ven un mundo confuso con muy poca coordinación de la organización y de la integración de metas centrales."

"(...) Los dirigentes son relativamente débiles y (...) se llega a decisiones mediante la acción no coordinada de los individuos. Como las metas son ambiguas nadie está totalmente seguro de adónde se dirige la organización o en que forma llegará allá. La situación es fluída. Las decisiones a menudo son subproductos de una actividad que no tiene pretensiones ni planes."

"En tales circunstancias fluídas los presidentes y otros dirigentes institucionales sirven primariamente como catalizadores. No conducen tanto la institución como canalizan sus actividades en formas sutiles. No mandan, negocian. No planifican en forma amplia, tratan de rozar los problemas juntamente con las soluciones preexistentes."

"Las decisiones no tanto se "toman" como "acontecen". (...) En cierto sentido, entonces, una situación de decisión es un "bote de basura" dentro del cual los problemas, los que toman las decisiones y las soluciones preconcebidas son mezclados y movidos a empellones hasta que surge una solución que al menos en forma temporal satisface las necesidades de la organización."

"(...) En muchas formas, la imagen de la anarquía organizada es un concepto excepcionalmente

fuerte y persuasivo. Rompe a través de mucha formalidad tradicional que rodea a las discusiones relativas a la toma de decisiones. La imaginaria de la anarquía organizada ayuda a aprehender el espíritu de la dinámica de la organización."

"(...) Cualquier proceso de "decisión específica" se parece a una lucha política; se forman grupos de intereses, se utilizan tácticas de influencia contra quienes toman decisiones, se construyen coaliciones, se presiona a los cuerpos legislativos, se negocian compromisos viables. Pero, en el transcurso del tiempo, estas decisiones individuales crean "estructuras de poder", donde varios grupos ganan poder y control de largo alcance hasta que los cambiantes acontecimientos socavan su posición."

.....

"Los colleges y las universidades son claramente diferentes de la mayor parte de las demás clases de organizaciones complejas. Sus metas son más ambiguas y disputadas, sirven a clientes en lugar de trabajar por una utilidad, sus tecnologías son poco claras y problemáticas y los profesionales dominan en la fuerza de trabajo y en el proceso de toma de decisiones. Así los colleges y las universidades no son "burocracias" estándar sino que pueden describirse mejor como "anarquías organizadas".

¿Qué aspecto tienen los procesos de decisión y de gobierno en una institución caracterizada como una "anarquía organizada"? ¿El proceso de decisión se parece a un sistema burocrático, con solución racional de problemas y con la aplicación de procedimientos estándar de operación? ¿Se parece a un sistema de cuerpo colegiado, en el cual el personal docente profesional participa en una "comunidad de estudiosos"? ¿O resulta ser un proceso "político", donde varios grupos de interés luchan por la influencia sobre el escenario de la política de la organización? Pueden defenderse ambos puntos de vista, pero estamos convencidos de que la elaboración de política en una organización representada como una anarquía organizada puede explicarse mejor por un modelo político.

Si los colleges y las universidades tienen características de organización únicas como anarquías organizadas, y si sus procesos de decisión se parecen a la dinámica política, entonces debemos cuestionar seriamente las imágenes estándar de liderazgo y administración aplicadas a esas instituciones. La teoría clásica del liderazgo basada en un modelo burocrático sugiere la imagen del héroe y el uso de procesos científicos de administración. Sugerimos que la imagen de liderazgo debe ser la del estadista académico, en tanto que el proceso de administración debe parecer más una toma de decisiones estratégicas que una administración científica."

(páginas 19, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 42, de la obra citada)

oooooooooooooooooooo