

EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACION DE LOS INSTITUTOS ACADÉMICOS

por MANUEL BARRERA

De la Facultad de Ciencias Económicas de la U. de Ch.

La tarea científica se realiza cada vez más en organizaciones complejas. La evolución de las ciencias, naturales y sociales, ha convertido en cosa del pasado la figura del investigador solitario que enfrenta su quehacer en la privacidad de su gabinete. Hoy existe en todas partes una proliferación de institutos, centros, academias o departamentos en el seno de los cuales el investigador se acompaña por un contingente administrativo, un cuerpo de ayudantes y un buen número de colegas. Suele añadirse a estas categorías —en nuestro medio— roles directivos encargados exclusivamente, a veces, de funciones de administración superior.

En estas instituciones complejas —que en Chile son mayoritariamente universitarias— el trabajo académico se “burocratiza”, es decir, se somete a los requerimientos de la teoría de la organización racional. El status del personal se consigna en un escalafón; se estipulan metas a cumplir en determinados plazos, se divide el trabajo por departamentos, se usan determinados mecanismos de comunicación, se estructura una “carrera” académica vinculada con el escalafón, se diseña una política de financiamiento de la actividad científica, etc.

Cabe preguntarse, sin embargo, frente a esta realidad, ¿existe una teoría administrativa aplicable a la actividad académica? ¿Cómo traducir los principios y las técnicas de la Administración —principalmente estructurados teniendo como marco de referencia la actividad económica— al quehacer universitario? Lo que pretendemos sugerir aquí es que la administración de los institutos universitarios debe someterse a reflexión. De esta reflexión, a la cual deberían concurrir muchos tipos de especialistas, puede emanar una respuesta —no definitiva, por cierto— a la interrogante que resume nuestra inquietud: ¿cuál es la administración más racional de los institutos que cumplen funciones netamente académicas? Pudiera alguien desaprensivamente cuestionar la legitimidad de la inquietud razonando que la teoría de la administración es aplicable a cualquier tipo de organización formal. Y quizá estaría en lo cierto, si cuando tal cosa dice está pensando en los principios más generales de la teoría; pero es el caso que, por desgracia, los principios últimos si bien son teóricamente

lógicos no son, sin embargo, prácticamente muy útiles debido, justamente, a su nivel de generalidad. Acontece, en verdad, que pierden a menudo su visibilidad y el profesional de la administración percibe sólo las técnicas con que opera cuya probable eficacia ha aprendido a valorar.

Para poner un marco dentro del cual deberán co-tejarse las posibilidades de la teoría administrativa, nada mejor que referirse —aunque fuere breve y esquemáticamente— al significado sustantivo del trabajo académico, del cual un sinnúmero de autores destacan dos como las principales actividades, la docencia y la investigación científica. No cualquiera tarea de docencia e investigación, sin embargo, sino aquella que se realiza de acuerdo a las más altas adquisiciones de cada disciplina.

Tales actividades tienen, respectivamente, como última misión transmitir la herencia cultural a los que se inician y desarrollar, hacer crecer la disciplina. Naturalmente que ambas finalidades son lo suficientemente complejas como para dejar un amplio margen de elección acerca de las formas y los contenidos sustantivos que se transmitan o desarrollen. Por ejemplo, es obvio que frente al ideal del conocimiento puro, “la ciencia por la ciencia”, es atinado pensar en las necesidades de cada sociedad. No bastan, sin embargo, estas ideas descriptivas para caracterizar aquello que pretendemos someter a orden. En efecto, lo universitario tiene muchas peculiaridades que complican este esfuerzo y lo hacen típico. Algunas de ellas dicen relación con las condiciones mismas en cuyo contexto puede generarse y progresar una vida espiritual noble, que se exprese a través de una libre y auténtica comunicación. Sin temores ni menoscabo de las personas.

La transmisión cultural y el acrecentamiento de la ciencia realizados en un ambiente de auténtica libertad espiritual son algunas de las finalidades últimas de los institutos a organizar. La técnica administrativa habrá de aplicarse a las instituciones universitarias con el propósito de que esas finalidades se den con el máximo de esplendor de que sea capaz la comunidad científica. Por tanto, todo dispositivo administrativo deberá ser juzgado según el criterio de si favorece o no al despliegue de una libre y auténtica comunica-

ción que posibilite el tipo de vida espiritual adecuado para la misión pedagógica y científica de la institución universitaria. De lo anterior se desprende que una de las condiciones para que la utilización de la técnica administrativa conduzca a buenos resultados será que exista, por parte de quien la aplica, un profundo involucramiento en lo que constituye la esencia de lo cultural.

Tanto las finalidades culturales señaladas como las condiciones del contexto organizacional necesarias para su cumplimiento van haciendo de la organización y administración de los institutos académicos una práctica típica no reductible a las técnicas aplicables a las corporaciones económicas o a las burocracias públicas. Bien vale la pena detenerse a ejemplificar esta aseveración. Lo haremos esbozando una cuantas orientaciones de carácter general válidas para la conducta del especialista universitario, que no es necesario considerar en organizaciones de otro tipo.

1 La conducta de tal especialista es gobernada por standards universalísticos, es decir, por criterios objetivos que son independientes de normas especiales de determinadas organizaciones. Estos criterios descansan sobre la ciencia y, a veces, también en la tradición profesional, pero están —en todo caso— más allá de la organización particular en que trabaje un tal profesional;

2 El éxito profesional depende de las realizaciones personales que concuerdan con los principios o normas de los colegas de especialidad. Estos principios o normas no son iguales para todas las especialidades ni tampoco son los que convengan a una organización dada;

3 Los profesionales en un campo dado constituyen un grupo de iguales, con su propio código de normas éticas. Este grupo opera como control social que si bien en nuestro medio a veces es difuso, es diferente del ejercido por otras organizaciones burocráticas, en que la fuente de disciplina es la jerarquía de autoridad, no el grupo de colegas.

En virtud de tales realidades puede suceder que en determinadas organizaciones, consideraciones administrativas tiendan a estar en conflicto con consideraciones profesionales, de lo que puede resultar que el juicio de los superiores esté en contradicción con el de sus académicos subordinados, más interesados en aspectos sustantivos. Este hecho, que es más complejo si en una misma organización hay distintos tipos de especialistas, es aplicable especialmente a situaciones que se pueden plantear cuando el personal académico trabaja en organizaciones estructuradas principalmente según criterios, de técnica administrativa general, en que los roles superiores son meramente administrativos. Un ejemplo de lo que venimos diciendo es

la reacción organizacional que consiste en promover en el escalafón con más ímpetu a los que realizan tareas de control, de relaciones públicas, de representación en detrimento de los que tienen funciones de investigación, o en la promoción de estos últimos sobrevalorar criterios tales como "lealtad a la jerarquía" sobre "lealtad a la disciplina".

De acuerdo a lo señalado podemos decir que hay serias posibilidades de que surgan en este tipo de instituciones, ciertas tensiones que obliguen al profesional a desarrollar determinados mecanismos de reacción frente a tal circunstancia. En lo que sigue mencionaremos dos posibles modos de reacción:

1 Identificación con su grupo profesional en lo que se refiere a normas de conducta, criterios frente al trabajo, valores intelectuales, etc. Para ello puede apoyarse en sus colegas de especialidad de dentro y fuera de la organización. Esta orientación podríamos llamarla "profesional";

2 Los que tienen menos identificación con su especialidad se identifican más rápido con la organización en que están empleados, tanto en lo que se refiere a los programas como en cuanto a los procedimientos. Estas personas están más ansiosas en ganar la aprobación de los superiores administrativos que de los colegas especialistas. Esta orientación podríamos llamarla "burocrática".

Estas dos alternativas presentarían a las personas una circunstancia que podríamos resumir así: hay una situación conflictiva entre hacer una carrera dentro de la organización o hacerla dentro de la especialidad. Cuando tal es la realidad, se aplica la conclusión siguiente, que aparece en algunos estudios de sociología de la organización: hay una relación inversa entre la adhesión a la disciplina o profesión e identificación con la organización.

La primera orientación "profesional" señalada, es estimulada si hay amplias oportunidades en una sociedad dada de avanzar en la especialidad académica y si estas oportunidades son más restringidas en algunas organizaciones del mismo tipo que en otras. Por ejemplo, si investigadores de un instituto universitario saben que mejores oportunidades de investigación y otras ventajas existen en otras asociaciones académicas, los más interesados en cultivar sus especialidades serán los más ansiosos de dejar su actual instituto.

Ahora podemos decir que la adhesión a la especialidad se asocia con "baja lealtad organizacional" cuando las oportunidades son más limitadas en la organización bajo consideración que en otras similares. Los que en tales condiciones expresan fuerte "lealtad" a la organización lo hacen a expensas de su entusiasmo por la especialidad.

Los mecanismos sociológicos que guían la conducta

del especialista nos han servido para insistir en que la vida universitaria tiene ciertas condiciones que emanan de su más auténtica naturaleza. Tales condiciones son ineludibles para el que organiza o dirige una institución tal. Desconocerlas es eliminar lo original de lo universitario, es decir, equivocar la misión y la tarea de las organizaciones académicas. El problema específico que expondremos en seguida nos servirá para concentrar nuestro análisis en una preocupación vigente hoy. El nos permitirá ilustrar el valor de las consideraciones académicas en la administración de institutos universitarios.

Hay en varios de nuestros organismos universitarios una relativamente alta rotación de profesionales. Tal movilidad es motivada especialmente por la demanda de personal especializado realizada por los organismos de gobierno, las empresas privadas y las entidades supranacionales. Naturalmente que tal rotación resiente a la organización en que se produce. ¿Son útiles los principios anteriormente expuestos para enfrentar esta realidad? Nuestra respuesta es que ellos, entre otros, sirven para poner un marco dentro del cual intentar una solución, que en este caso, probablemente, ha de ser sólo parcial.

1 Debemos convenir que en la mayoría de los casos la rotación de personal en los institutos universitarios se explica, en lo principal, por razones de naturaleza económica. Distintas variables juegan, a su vez, para que lo económico tenga tal relevancia. En todo caso no podemos desconocer que ello es así. Ahora bien, si además reconocemos que es difícil manipular en nuestras instituciones universitarias tal variable, vamos a convenir en que interesa mucho preocuparse de los factores no económicos que pueden motivar una rotación de profesionales. Sólo es dentro del ámbito de tales factores donde adquieren importancia las ideas esbozadas anteriormente. Ellas nos permiten diseñar unos criterios aplicables aun en nuestras condiciones;

2 Debido a la falta de tradiciones académicas en nuestro medio, especialmente en lo que se refiere a las disciplinas jóvenes, hay en algunos institutos una vida universitaria rudimentaria y elemental. Tal realidad se corresponde con una vocación intelectual que tiene también las mismas características. Por ello, entre otras cosas, tiene el estímulo económico un peso muy grande en las decisiones de estos profesionales. En general, la elevación del nivel académico de nuestra vida universitaria puede estar sometida a una serie de dificultades que emanen de la debilidad o ausencia de esa vocación;

3 Desde el punto de vista de un Instituto universitario en que colaboran diversos profesionales y que

esté recién iniciándose en la actividad académica, es sumamente importante reclutar profesionales que tengan una definida vocación para el trabajo académico. Tal vocación podrá despreciar otras oportunidades de trabajo donde, aun cuando se ofrezca una remuneración mayor, no se proporcionen condiciones adecuadas para su despliegue. Pero esas vocaciones estarán expuestas a las *tensiones* propias de lo que denominamos orientación "profesional". La política de reclutamiento y selección será, por tanto, un aspecto clave. Ella debe tener una consideración muy alta por el aspecto resumido con la expresión *vocación académica*;

4. Las consideraciones teóricas expuestas anteriormente son aplicables al objetivo particular de disminuir la rotación de profesionales con vocación académica. (El retiro de los que no la tienen no debe preocupar mucho a una institución universitaria). La retención de tales vocaciones es posible si se crean las condiciones de trabajo en que adhesión a la disciplina se asocia con "lealtad organizacional", es decir, donde la orientación "profesional" no se repele con la orientación "burocrática";

5. No es aventurado señalar que las condiciones de trabajo a que se refiere el punto anterior se dan donde la estructura de la organización, los fines que ella persigue, las actividades que realiza están muy extensa y profundamente insertadas en un clima intelectual de tal modo penetrante que neutralice las motivaciones extraacadémicas de los profesionales, y les imponga la preferencia por el desarrollo de tareas netamente intelectuales, aunque con ello no se alcancen todas las ventajas materiales que la vida extrauniversitaria entrega.

La creación de tal clima sigue mecanismos más o menos conocidos en el estudio de los grupos de trabajo. Así se señala como variable causal de gran importancia estratégica al liderazgo intelectual. La aplicabilidad de esta noción es obviamente difícil y, en ciertas condiciones sociales, imposible. En todo caso, siempre debe estar presente la preocupación por tal posibilidad.

Las ideas que se han mencionado en este artículo son, naturalmente, susceptibles de mayor desarrollo. Aquí se han expuesto en forma sintética ya que el propósito general es promover una reflexión sobre el tema de las organizaciones que se dedican al trabajo académico. Una preocupación más específica se refiere a las relaciones entre tal tipo de labor y la organización técnica. Dicho en otras palabras, ¿cuál es la organización más racional de los institutos que cumplen funciones netamente académicas? El autor está consciente que no ha hecho sino llamar la atención sobre el tema.