

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

La Universidad y la gestión del cambio

Morelia, Mich., 26 de agosto de 2003

250 Aniversario del natalicio de

Don Miguel Hidalgo y Costilla

Índice

La Universidad y la gestión del cambio

Dr Ignasi Brunet Icart

Universitat Rovira i Virgili (España)

- I. Introducción 6
- II. El cambio de la universidad y su entorno 11
- III. Efectividad organizacional 23
- IV. Conclusiones 29
- V. Bibliografía 31

1. Introducción: La gestión del cambio.

Gestionar el cambio tiene que ver con el permanente reto de mejorar lo que hacemos y de intentar ofrecer a los demás el servicio más esmerado posible. Por eso, remover los obstáculos al cambio es uno de los principios en su gestión. Además, cualquier iniciativa que pretenda mejorar la posición de una organización a través de la implantación de ideas innovadoras es un cambio que requiere un esfuerzo de facilitación y gestión para hacerlo con éxito, ya que no hacerlo así provoca que los cambios deseados no se produzcan o bien que éstos sólo ocurran después de mucho esfuerzo y recursos. En todo caso, las futuras iniciativas se verían afectadas¹.

El cambio ha de ser dirigido por personas que tengan una visión de hacia dónde ir y el camino a seguir; además, han de tener la capacidad de comunicar esta visión de manera ilusionante². Con ello lo que queremos indicar es que el cambio implica liderazgo, es decir, ha de haber un estratega o líder del cambio, que imagine la visión y el camino para llegar a ella. Ahora bien, otros protagonistas del proceso de cambio son también los receptores del cambio. Esto es, los otros componentes de la

¹ Pin Arboledas y Gómez-Llera (1994); Kotter (1997).

² Aguilar López (2003).

Introducción

organización. Por ello, algunos principios generales para el éxito de un proceso de cambio son: crear sensación de necesidad del cambio, y cambio rápido; iniciar un proceso de desaprendizaje; proceder a tener una visión de a dónde ir; comunicarla por todos los medios; conseguir aliados para el cambio; establecer indicadores de gestión adecuados; tener éxito a corto plazo y venderlos bien; conseguir una coalición para el cambio; remover las resistencias al cambio, especialmente las personales. Kotter (1997) añade otro principio: consolidar los cambios. Sin embargo, este principio cada vez está más anticuado, ya que en la actualidad no podemos parar. Hay que iniciar otro cambio antes de haber consolidado el anterior. Si la organización se para, retrocede³.

Estos principios básicos de gestión del cambio enfatizan la idea de que hay que dedicar tiempo a preparar el cambio estableciendo la necesidad del mismo y creando una clara visión de a dónde nos conduce. Establecer la necesidad del cambio implica analizar la situación de la organización y acordar que el cambio, radical o no, es la mejor respuesta para los retos que debe afrontar. Cuando la organización no percibe el cambio como algo necesario se paraliza ante el mismo, no actúa. Además, crear una clara visión de futuro y comunicarla es necesario porque el destino del cambio es una meta que debe estar claramente definida y comunicada a toda la organización. Es difícil imaginar una organización que alcance el éxito sin metas, valores y misiones compartidas por toda ella como una identidad y un sentido de destino común. Por eso, hay que evaluar la capacidad de cambio de la organización, esto es, la capacidad de resistencia de la propia cultura organizativa. En todo caso, hay que liderar el

³ Pin Arboledas (2003)

Introducción

proceso de cambio con comportamientos y actitudes que muestren el compromiso de la dirección. La dirección debe comprometerse con el cambio que propugna, y no sólo con palabras, sino con hechos. Pero ha de implicar a las personas en el proceso de cambio, es decir, involucrar a todas las personas que trabajan en ella, ya que las organizaciones no tienen vida propia, evolucionan y mejoran en la medida que las personas involucradas lo consiguen. Por otra parte, la dirección ha de establecer estructuras que soporten el proceso de cambio al implicar, necesariamente, dedicar recursos para que ese cambio llegue a buen puerto. Además, hay que establecer indicadores de medida del éxito del proceso de cambio. Es importante medir el grado de consecución de los resultados esperados y en el caso de no ser los apetecidos encontrar las medidas correctoras oportunas para implantar el cambio con éxito⁴.

Los cambios se pueden incluir en tres tipos: el cambio reactivo, el cambio proactivo y, el cambio institucionalizado. El cambio reactivo es el que viene impuesto por las circunstancias, es la consecuencia de no haber cambiado a tiempo. Ésta es una de las ventajas del cambio reactivo, ya que evidencia que hay que cambiar. Por tanto, el cambio reactivo es un cambio sorpresivo por falta de previsión. El cambio proactivo tiene lugar cuando la necesidad del cambio no es imperiosa ni evidente. Son los cambios proactivos aquellos que se realizan a pesar de que pocos los sienten necesarios. En este caso el impulso para el cambio no viene de circunstancias externas sino de la convicción inicial de una o pocas personas. Es la visión de liderazgo la que pone en marcha el proceso. Este tipo de cambio requiere una formidable capacidad de comunicación. Exige más

⁴ Galpin (1988); Fenández López (2002) y Kirtpartick (2001).

que los otros tipos de cambio tener éxito a corto e indicadores de gestión claros. Pero para evitar los riesgos del cambio proactivo y los traumas del reactivo hay el cambio institucionalizado, que consiste en crear una organización que se esté modificando continuamente mediante microcambios. Esta organización requiere una cultura de innovación continua y que exige a su vez la generalización del trabajo en equipo. Equipos permanentes o temporales, que se crean constantemente para resolver problemas o iniciativas de cualquier miembro de la organización. Los agentes del cambio son todos los miembros de la organización y con un riesgo de estrés generalizado ya que la propia fortaleza de su cultura puede ser el obstáculo para los macrocambios⁵.

La pregunta es, ¿cuál es el cambio que nos espera a lo largo de los próximos años del siglo XXI? : ¿Es un cambio reactivo, proactivo o institucionalizado? Aunque el futuro es siempre una incógnita, se puede afirmar que el cambio que viene participa de las características de los tres tipos: es reactivo, dado que las modificaciones del entorno obligarán a modificar las organizaciones. Por eso, las organizaciones deberán actuar proactivamente, adelantándose para evitar los efectos traumáticos de los cambios reactivos. Pero, además, se tendrá que cambiar continuamente, como en los cambios institucionalizados.

2. El cambio en la Universidad y su entorno.

En el entorno universitario las cosas han cambiado mucho en los últimos años: "la Universidad tal como hoy la conocemos, ha

⁵ Moss Kanter (1984); Sengen et al. (1999); Rodríguez Antón (2003)

El cambio en la universidad

sufrido una profunda transformación en los últimos 20 años, mucho mayor, probablemente, que en los primeros cinco siglos de su existencia" (Bricall, 2000).

Si las cosas han cambiado tanto en la Universidad como indica Bricall, es más que probable que coincidamos en afirmar que los cambios que se avecinan todavía la van a cambiar mucho más. ¿Y cuáles van a ser estos cambios (o cuáles ya se están produciendo hoy)?⁶:

- Nuestro público, ya no son exclusivamente los estudiantes de 18 años. De esta afirmación, que parece evidente, todavía hay universidades que no se han dado cuenta. La organización universitaria debe atender estos nuevo públicos, estudiantes de mayor edad, que buscan una segunda titulación, que atienden cursos de reciclaje o posgrados. En definitiva públicos diversos que vienen de todas partes y a los que hay que atender de formas muy distintas.

- Nuestra fortaleza ya no puede ser exclusivamente el territorio. Hemos diseñado un sistema universitario pensado para atraer a los estudiantes que tenemos más cerca de la localidad en que nos hemos implantado. Este modelo, porque es un modelo, puede y debe ser una fortaleza para un determinado tipo de universidad. Pero nos parece que el concepto de universidad ligado a la universalidad no debería estar pensado exclusivamente para atraer estudiantes del territorio más inmediato ni su nivel de influencia debería ser solamente el territorio más próximo o cercano.

- El tamaño de nuestras universidades es comparativamente grande. Este es un dato poco conocido

y que se utiliza en pocas ocasiones. Si los datos no nos fallan, el tamaño medio

⁶ Solà (2002)

El cambio de la universidad

de la Universidad pública española son 31.500 estudiantes. Si añadimos también las universidades privadas, la cifra baja hasta 25.500 estudiantes. Cifra mucho más elevada que los 10.900 estudiantes de tamaño medio en las universidades del Reino Unido o los 9.500 estudiantes de promedio en el conjunto de las Universidades europeas.

Estas tres consideraciones intentan reflejar hasta qué punto las cosas están cambiando en el entorno universitario. Pero no son las únicas y tal y como señala Solà, por ejemplo, destacamos las siguientes:

1) La irrupción de otras entidades u organizaciones que proveen servicios, digámos de educación superior o transferencia de conocimiento, nos lleva a pensar que la universidad ya no ostenta el monopolio de la educación superior. Y si esto no solamente es cierto en relación a la aparición de otras entidades, normalmente privadas, situadas en nuestro entorno, también lo es para aquellas instituciones que vía red pueden transferir conocimiento sin barreras temporales ni geográficas y en poco tiempo, incluso sin barreras idiomáticas.

Ahora bien, si la fortaleza de las universidades ya no es exclusivamente el territorio ni su público exclusivo los estudiantes de 18 años, ¿cuál es su principal fortaleza? Al entender de Solà, que son las únicas instituciones autorizadas para ofrecer un título oficial. Seguramente hoy y ahora esta aseveración es cierta. Pero es necesario preguntarse ¿es éste el principal pilar de nuestra Universidad? Si así fuera estamos perdidos. El reconocimiento, la calidad de nuestras instituciones, no puede confiarse solamente a la capacidad y "autoridad" para emitir títulos oficiales. No podemos refugiarnos solamente en esto. Y además los tiempos, nos guste o no, no van por estos derroteros. En el futuro, como de hecho ocurre ya hoy en muchos países, la reputación de un

El cambio en la universidad

título o su calidad inclinarán a los estudiantes a confiar en aquella institución y no en otras, y también porque los estudiantes saben que aquella institución, escuela, facultad o universidad, les ofrece una calidad en su formación, más por el valor de la marca de la institución, que por la potestad que el Estado les haya dado para emitir títulos oficiales.

También es probable que en el futuro las llamadas universidades corporativas se extiendan mucho más y lleguen a ser auténticas competidoras en algunas disciplinas de la Universidad. En esto, el valor de la marca va a ser absolutamente decisivo. Ésta es otra de las lecciones. Mientras que en el mundo de los negocios, en la economía real, cada día leemos procesos de absorción, fusión, concentración o palabras

no tan fuertes como alianza, colaboración o cooperación, el mundo universitario se mantiene un tanto al margen de estos adjetivos. En general tendemos a pensar que tenemos organizaciones un tanto anárquicas, capaces de hacerlo todo y, lo peor, de hacerlo todo bien. Esta manera de actuar pone de relieve una de las debilidades de nuestra universidad: la falta de cooperación, colaboración o alianzas. Alianzas que nos pueden llevar más allá de nuestro territorio o de nuestra configuración estricta centrada de forma casi exclusiva en un producto oficial registrado y autorizado.

2) Otro de los cambios sustanciales en estos últimos años en la tipología de nuestros clientes o usuarios es que los estudiantes quieren ser tratados de forma distinta, son más exigentes y están en todas partes. Por poner sólo algunos ejemplos:

- Estudiantes que trabajan, trabajadores que estudian.
- Estudiantes presenciales, no presenciales, semipresenciales.
- De 18 años, de más de 18 años, de menos de 100 años.
- Que hacen más de un estudio simultáneamente, o más de un título oficial, o uno oficial y uno propio, o títulos concurrentes,

El cambio de la universidad

recurrentes o un tercer ciclo, máster o posgrado.

- Que sus estudios tienen vocación profesional, de formación continua, de reciclaje, o de formación ocupacional.

Si alguien analizara este enorme "panel" de posibilidades que ofrecer a nuestros estudiantes desde un punto de vista de marketing de producto nos diría, obviamente: Usted, su organización no está preparada para adaptarse a las necesidades de estos clientes porque no segmenta, no distingue entre clientes que son distintos y quieren ser tratados de forma distinta de acuerdo con la opción que han escogido y lo que esperan obtener de su elección.

Porque en realidad, ¿a qué tienen miedo las universidades públicas? El miedo es miedo a la competencia. Y de lo que tienen que tener miedo las universidades es a la incompetencia, a su propia incompetencia. Incompetencia derivada del hecho de no estar alerta para conocer, saber y averiguar cuáles son los cambios que están ocurriendo y cómo posicionarse adecuadamente para ver en estos cambios no una amenaza, sino una oportunidad.

Si la competencia no es nuestra fortaleza, el monopolio no es la solución. No podemos pretender mantener nuestro estatus prohibiendo que otros "agentes" entren en el mercado de la educación superior. Nuestra fortaleza no consiste en que seamos los únicos, sino los mejores. Por otra parte, deberíamos ser capaces de avanzar y crecer con otros, no contra otros, ni sin otros. Ni podemos hacerlo todo ni hacerlo todo bien. Para ampliar nuestra base de productos y servicios, las alianzas son indispensables: con otras universidades, con otros agentes públicos y privados, con entidades territoriales, administrativas, nacionales o transnacionales. En definitiva instituciones que aporten valor mutuo y añadan a nuestra organización calidad,

El cambio en la universidad

reputación y prestigio.

3) Hace ya un cierto tiempo que hay gente que se ha dado cuenta de que la formación superior puede ser un negocio. Por este motivo se explica con facilidad la cantidad de agentes nuevos que se han incorporado, y muy recientemente, a este mercado. Mercado que se ve muy ampliado al generalizar, y muchas veces confundir, la formación superior y la sociedad del conocimiento.

Si la formación superior es, o puede ser, un negocio, la irrupción de nuevos agentes que competirán con la universidad será muy grande. Los grandes competidores para la universidad pública son o serán las universidades corporativas, las consultoras e Internet. Por ello, hay que analizar, aunque sea muy sucintamente, algunas de las características de las empresas de la nueva economía, a saber:

- Valoran el cambio rápido y la flexibilidad en sus estructuras, en las formas de contratación, de captación de nuevos clientes, proveedores y trabajadores, y en la incorporación de nuevas tecnologías.
- Crean estructuras poco jerarquizadas y caducas, pensadas para desaparecer, si hace falta.
- Se basan en la incorporación masiva de nuevas tecnologías.
- Predominan profesionales altamente cualificados.
- El incentivo y la motivación personal son fundamentales.

En última instancia, ¿por qué es necesario cambiar?: por el hecho de que estamos en una nueva economía que trata de reducir el volumen de los materiales consumidos aumentando e intensificando la cantidad de inteligencia y de información incorporada a los bienes y servicios. Puede decirse que esta nueva economía tiene tres características básicas: revolución tecnológica, globalización y mayor preocupación por la gestión de las personas, y ello a causa de que el cambio técnico que

El cambio de la universidad

moldea las sociedades modernas demanda más capital humano en detrimento del capital físico. En esta era de la información y el conocimiento, las personas han recobrado su valor real y se han convertido en la clave para el éxito empresarial. La razón es la siguiente: son las personas quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y, por tanto, de aprender a mejorar. El talento se ha convertido en un recurso escaso por las nuevas exigencias que demandan profesionales con conocimientos tecnológicos y de negocios, con actitudes para la relación personal y el trabajo en equipo, y con experiencia internacional.

La pregunta es: ¿qué demanda el tejido empresarial al sistema de educación superior? La respuesta se encuentra en las grandes tendencias socioeconómicas en el próximo futuro y que ya estamos en disposición de explicitar, y que son las siguientes:

- 1) Del imperativo de competir en un mundo globalizado se deduce la importancia creciente de añadir valor en los procesos de producción. Esto supone el declive de la riqueza basada en la posesión de materias primas. Si exceptuamos los recursos energéticos, en el PIB mundial el sector primario apenas aporta un 10 por ciento, porcentaje que se reduce al 3 o 4 por ciento en los países desarrollados.
- 2) Hasta hace unas décadas la principal forma de añadir valor a los productos y servicios era incorporando nuevas tecnologías. De este modo, las naciones que controlaban esas técnicas tenían una notable ventaja

competitiva y ello se reflejaba en el monopolio de la industria y de los procesos fabriles. Sin embargo, se ha producido una revolución científico-técnica con la difusión de estas tecnologías a un mayor número de países y la posibilidad de crear plantas industriales en éstos.

El cambio en la universidad

3) Al hilo de este razonamiento, pasa ahora a primer plano el tercero de los grandes factores que intervienen en la moderna producción de bienes y servicios. Junto a las materias primas y al acervo tecnológico está, sin duda, el factor humano. Hoy en día el valor añadido se vincula cada vez más a conceptos como diseño, calidad, asistencia técnica, redes comerciales, servicio posventa y otros muchos que tienen como denominador común la necesidad de una mano de obra altamente preparada y cualificada, que trabaja mayoritariamente en el sector terciario o de servicios.

En conclusión, el factor humano será, en la economía del futuro, el principal elemento diferenciador de la competitividad de las empresas y los países, y de ahí se deduce la extraordinaria importancia que el sistema educativo reviste para proveer esas necesidades formativas en la producción.

Según pone de manifiesto Saénz de Miera (2001), la conexión entre desarrollo económico y desarrollo educativo es innegable, "Históricamente, las necesidades del sistema de producción han tenido una influencia decisiva en la difusión de la educación: si la generalización de la enseñanza primaria en el siglo XIX respondía a las necesidades de la industria naciente, la generalización de las enseñanzas media y superior (responde) a los nuevos requerimientos de la evolución tecnológica. Esta circunstancia y la aceleración del ritmo de los cambios han obligado a la implantación de un sistema de formación continua." Y prosigue este autor, refiriéndose a las teorías del capital humano, entendido como el "conjunto de conocimientos y habilidades de un individuo medido en términos del valor de bienes y servicios que potencialmente puede producir", para añadir que el valor económico de la educación no sólo reside en el fomento de este capital humano o, dicho de otro modo, no sólo consiste en

El cambio de la universidad

proporcionar instrucción a los estudiantes, sino que lo que demanda la sociedad del sistema educativo es "la transmisión de aquellos valores y creencias que necesita para garantizar su cohesión y su funcionamiento".

Sáenz de Miera (2001) y Fontela (2002) abordan las relaciones entre la Universidad y el trabajo en la Sociedad de la Información. Después de evocar la evolución del concepto del trabajo desde la Edad Moderna, pasando por la Contemporánea, se detienen en la concepción del trabajo en la Sociedad Industrial, considerado como empleo y como empleo posible para todos (el pleno empleo y su crisis, por

la realidad del desempleo), para terminar interrogándose acerca del trabajo, la educación y la propia manera de vivir en la era posindustrial, en la Sociedad de la Información o del Conocimiento. Y aporta alguna posible respuesta, en cuyo trasfondo se encuentra patente el fenómeno de la Sociedad del Conocimiento: "la Sociedad de la Información exige un rediseño de la vida humana que haga desaparecer las barreras que existen en el tiempo entre educación, trabajo y ocio. La estructura de la organización de la vida en el siglo XXI se aproximará paulatinamente a una interacción permanente entre educación-formación, empleo-trabajo y ocio-consumo-participación social".

Este rediseño al que alude Fontela no podrá llevarse a cabo sin que se introduzcan adaptaciones y reformas importantes en el sistema educativo, dada la función económica que cumple, y en concreto en la Universidad, al igual que en su momento se introdujeron a remolque de la evolución de la Sociedad Industrial para adaptarlo a los perfiles socioeconómicos de este tipo de sociedad hasta llegar a hablar de la Universidad de la Sociedad Industrial, dentro del entramado económico y social del Estado de Bienestar. En este proceso de adaptación hay que abandonar

El cambio en la universidad

el viejo concepto de la Universidad como un ente cerrado, endogámico y profesional a favor del proyecto de una Universidad abierta, autónoma y social, en la que la relación con la sociedad ya no consiste en "una difusa alusión a los buenos sentimientos de solidaridad, la responsabilidad o la fidelidad al país, sino un conjunto de exigencias y de problemas cuantificables". Entre ellos, lógicamente, encontramos el desempleo de los universitarios o las necesidades de preparación y reciclaje de los profesionales, o la propia competitividad económica del país. Se abrirán en consecuencia las puertas a un diálogo entre la Universidad y el mundo empresarial. En suma, hay que lograr una mayor adaptación de la oferta educativa a la demanda social. El objetivo, confesado o no, es facilitar el empleo de los graduados universitarios en los trabajos existentes, que son proporcionados fundamentalmente por el sector productivo".

Pues bien, la Universidad en la Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento, como horizonte y como realidad que ya nos rodea, "tiene la misión de transmitir los nuevos valores y las nuevas aptitudes y actitudes que exigen las condiciones tecnológicas y sociales de nuestro tiempo," y para considerar este papel de la Universidad del futuro, de un futuro que ya está aquí, distintos enfoques de interés podrían articularse en torno a algunas ideas clave:

- a) La importancia de los recursos humanos en el desarrollo económico y empresarial de nuestro tiempo. De hecho, la economía de un país depende en gran medida de la capacidad y creatividad de su población, respecto a las cuales el ámbito de decisión nacional sigue siendo relevante.
- b) La responsabilidad e influencia del sistema educativo (y de la educación informal) en la calidad de los recursos humanos. La incidencia de las nuevas tecnologías y los cambios que

El cambio de la universidad

está provocando en las sociedades industrializadas avanzadas convierten a la Universidad en una pieza clave en los modelos de crecimiento, dada la importancia de la formación para garantizar la competitividad de las economías nacionales.

c) Los cambios producidos en los requerimientos del sistema económico y empresarial en relación con las características de los recursos humanos. Las empresas de la Sociedad del Conocimiento buscan otros valores en sus recursos humanos, distintos de los que imperaban conforme a la organización del trabajo propia de la Sociedad Industrial, en especial la innovación y la flexibilidad, por lo que el sistema educativo, y la Universidad dentro de él, "no debería pensar en la formación del "hombre-organización", orientado hacia un destino más o menos previsible, sino en la formación del "hombre-creación", que será el gestor de su propio destino laboral y vital. Fontela (2002) hace notar que "la perspectiva de la nueva sociedad europea reclama profesionales preparados para cuatro funciones básicas: la investigación, el funcionamiento sistémico, el empresariado y el servicio a la colectividad".

d) La formación debe ser contemplada como un todo en el marco de la preparación para la vida de la persona.

Y sobre estos puntos de partida sobre los que se ha de configurar la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, este autor desarrolla las tres funciones básicas del sistema educativo con relación al desarrollo social y económico:

a) La formación de un tejido básico para el buen funcionamiento del sistema económico, para nutrir los servicios rutinarios de producción y los que requieren una atención personal y que ocupan a un gran número de trabajadores que realizan tareas sencillas, pero imprescindibles para el funcionamiento del

El cambio en la universidad

sistema.

b) La formación de elites profesionales (trabajadores del conocimiento), con una formación amplia, capaces de reducir la complejidad a relaciones simples, de mantener la flexibilidad creadora, de anticipar y resolver problemas; y, consecuentemente, la formación de estos nuevos profesionales ha de configurarse atendiendo a estas necesidades y demandas, poniendo además el acento en la experimentación.

c) Actuar como un semillero de vacaciones empresariales (para atajar el desempleo, como uno de los problemas centrales de las sociedades modernas).

En suma, la Universidad en la Sociedad del Conocimiento ha de servir como una escuela de preparación para la vida, para una vida creativa y libre que requieren los jóvenes y el sistema económico de nuestro tiempo. De hecho, en el curso de los últimos siglos la Universidad ha cambiado. Y así lo seguirá haciendo en el futuro. A cada periodo histórico le corresponde una Universidad. El Renacimiento nos legó una Universidad intelectualmente elitista y corporatista, en un mundo económico en el que coexistían rentistas, artesanos y agricultores. Con la Revolución Industrial y la Ilustración, progresivamente la clientela de la Universidad se diversificó, aumentando su grado de apertura hacia el exterior y se inició el acercamiento hacia el mundo de la empresa. A principios del siglo XXI, en las sociedades industriales avanzadas nos encontramos ante el reto de hacer una Universidad que desarrolle una actividad científica y educativa centrada en la producción y difusión de conocimientos de interés público y una actividad tecnológica y formativa con una finalidad especialmente económica.

3. Efectividad organizacional

Un conjunto formado por tres ideas de sentido común resume y fundamenta gran parte de la investigación que todos los teóricos de las organizaciones han venido desarrollando hasta ahora. Estas ideas de base son:

- Las organizaciones existen fundamentalmente para alcanzar unos objetivos, más o menos explícitos, más o menos compartidos por todos los miembros de la organización y más o menos estables en la historia de ésta. El alcance de estos objetivos es la razón última de la existencia y del funcionamiento de toda organización. La medida en que una organización cumple con sus objetivos corporativos constituye su nivel de efectividad.

- No todas las organizaciones alcanzan sus objetivos ni, aunque los consigan, lo logran con el mismo nivel o grado de plenitud, intensidad, rapidez o parsimonia de recursos. Estos diferentes grados de logro implican diferentes niveles de efectividad organizacional. Unas organizaciones poseen niveles diferentes de efectividad a los de otras.

- El hecho de que una organización sea más efectiva que otra depende sustancialmente del modo y manera en que haya sido estructurada de antemano. La eficiencia de una organización depende, principal aunque no exclusivamente, de su estructura. Efectividad y estructuración están relacionadas estrechamente.

Estos tres supuestos conllevan, para Ruíz-Olabuenaga (1995), tres consecuencias relevantes para la organización:

- ¿Qué es y cómo se define la efectividad de una organización?
- ¿Qué indicadores y qué tipos de medida se utilizan para medir

Efectividad organizacional

los diferentes niveles de efectividad existentes?

- ¿Qué estrategia debe seguirse para promover el nivel de efectividad de una organización?

Difícilmente se puede intervenir para promover la efectividad de una organización si no se sabe de antemano cómo medir los diferentes niveles de efectividad y, a su vez, difícilmente se podrán medir estos niveles si no se cuenta con una definición previa de qué es lo que se entiende por efectividad organizacional. Ahora bien, y por paradójico que parezca, no existe unanimidad teórica entre los autores sobre cuál sea la definición precisa de efectividad y, menos aún, sobre cuáles son o deben ser los indicadores y las unidades de medida de la misma.

Este problema proviene del hecho de que el concepto mismo de efectividad está relacionado y depende

esencialmente del concepto o definición que se utilice de lo que es una organización. En realidad, el modelo explicado hasta ahora, el del logro de los objetivos, está presuponiendo un modelo o definición de organización. Es el modelo weberiano que ve las organizaciones como unas entidades construidas racionalmente para la búsqueda y logro de unos objetivos perfectamente identificados y que, en principio, funcionan como tales. Se supone, además, que tales objetivos son manejables, que son participados por todos y, finalmente, que su logro o fracaso puede ser medido. La estructura de la organización (redes de comunicación, programas, procedimientos, división de tareas,...) representa el instrumento operativo para conseguir tales objetivos. El significado de la efectividad se deriva espontáneamente del logro de estos objetivos predeterminados.

En la definición de la organización como sistema no se olvidan los objetivos pero se les considera sólo como uno más de los elementos de un sistema más rico y complejo. Esta definición se

Efectividad organizacional

fija más en la necesidad de supervivencia y en los mecanismos para garantizarla y favorecerla, es decir, en su capacidad para adquirir recursos, para mantenerse internamente activa y para interaccionar exitosamente con su entorno exterior. Es por esto por lo que el modelo de planteamiento organizativo de sistemas entiende la efectividad en términos de los Medios necesarios para alcanzar los Objetivos más que en términos de estos directamente. Este modelo, a su vez, implica algunos supuestos, como, por ejemplo, que las diferentes partes de la organización están interrelacionadas entre sí y que cualquier intervención en cualquiera de ellas afecta al funcionamiento de todas las demás. La efectividad requiere una interacción y coordinación consciente y efectiva entre las diferentes partes de la organización. El fallo en una cualquiera de ellas implica un fracaso en la totalidad. Es por esto por lo que el concepto de efectividad se fija sobre todo en las relaciones de la organización con su entorno para asegurar la recepción de inputs y la aceptación exterior de sus outputs finales, en la flexibilidad interna de la organización para acomodarse a los cambios imprevistos, en el modo como los inputs se van transformando en outputs, en la claridad y rapidez de las comunicaciones internas, en los niveles de conflicto entre los diferentes grupos y tareas a desempeñar y, en general, en los medios que garantizan la supervivencia de la organización a corto, medio y largo plazo.

Si en el modelo de objetivos, la Dirección por Objetivos resumía la definición de efectividad, en el de Sistemas, la Auditoría de la organización (Management Audit) es el instrumento para su operativización. El Modelo de Sistemas y su definición subsiguiente no está exento de problemas tan grandes o mayores que el del logro de objetivos, dado que resulta prácticamente imposible operacionalizar con precisión variables tan complejas

Efectividad organizacional

como la "flexibilidad de respuesta", la "claridad de las comunicaciones internas", la "razón costo/beneficio" y

tantas otras. En cierto sentido ambas definiciones afrontan las mismas dificultades pues, si la una se fija en los medios, la otra lo hace en los fines y las dos tienen que simplificar sus criterios para poder manejarlos expeditamente.

Para los que entienden las organizaciones como arenas de perpetua confrontación entre sí por el control y manejo de los recursos escasos y, por lo tanto, cargadas de intereses creados, la efectividad puede entenderse como el éxito alcanzado en esta competición de posesión y control de recursos. Para lo cual resulta fundamental el control de la benevolencia o el dominio de las fuentes sociales y/o de los grupos de poder. La centralidad corporativa de estos grupos plantea graves problemas porque no todos disponen del mismo nivel ni tipo de poder ni todos defienden y controlan el mismo conjunto de valores y de intereses. Los objetivos que persigue la organización varían en función de los intereses de los diferentes grupos de poder, estén estos formados por accionistas, por funcionarios, por clientes, por proveedores, por grupos políticos, sociales,...

En cierto sentido esta definición de efectividad organizacional se asemeja mucho a la defendida por el modelo de sistemas, si bien en ella se seleccionan algunos elementos, los grupos estratégicos de poder, que pueden amenazar o favorecer la supervivencia de la propia organización. La clave de éxito de un hospital es muy distinta si se trata de uno público o de uno privado. En el primero el presupuesto y los recursos para poder desarrollar una buena gestión depende del favor de los políticos del departamento de Sanidad, al paso que en el privado dependen del éxito con los clientes dispuestos a sufragar con sus cuotas los gastos de gestión.

Efectividad organizacional

Los problemas inherentes en esta definición no son menores que en los casos anteriores. Es fácil afirmar la existencia de diferentes grupos de poder, lo difícil es determinarlos con precisión en la vida real, descubrir sus verdaderos valores e intereses, su nivel de influencia en cada ámbito concreto, sus coaliciones al margen de una organización concreta, sus procesos continuos de cambio de poder o de intereses.

Una cuarta definición de organización es la que prefiere verla, no sólo como una construcción social enfrentada a diferentes grupos de poder asentados en su entorno exterior, sino como una construcción cultural cargada internamente de criterios de valor, de normas de conducta y de símbolos de interpretación de la realidad social. Más que fijarse en los objetivos claramente determinados o en los grupos de poder que los condicionan y controlan del exterior, este modelo prefiere reconocer que en cada organización se defienden y promocionan conjuntos de valores diferentes (cuando no contrapuesto) y que la efectividad está en función de estos conjuntos de valores en conflicto y de los grupos sociales que, dentro o fuera de la organización, los defienden y promueven.

En este modelo, es evidente, por un lado, que no existe un criterio absoluto de efectividad, sino que lo que para un grupo concreto puede ser efectivo puede ser altamente ineficaz para otro, aunque para que pueda subsistir, la organización necesita un conjunto más o menos coherente y compatible de normas y valores que guíen el comportamiento de la colectividad organizada. La determinación de qué es eficaz o ineficaz depende esencialmente del conjunto de valores que se adopte como criterio. La efectividad depende siempre de una evaluación relativa. Es evidente, en segundo lugar, que ningún valor se impone en situación de monopolio absoluto, sino que su

preeminencia, dentro de la organización, es cuestión de grados. La presencia e implantación real de una "configuración de valores" y de su correspondiente "jerarquía de importancia" como fuente de legitimidad debería ser el criterio por el que se defina el grado de efectividad de una organización. Tampoco este modelo, como es obvio, se libra de dificultades encontradas en los anteriores modelos de definición de la efectividad. Si es difícil concretar la extensión y nivel de influencia de un grupo de poder, mucho más difícil es elaborar el mapa cultural capaz de establecer con exactitud el peso social y la extensión de su aceptación en el cuerpo social de una organización cualquiera. No sólo la biografía personal de los miembros de la organización sino el resultado que impone la evolución en las coaliciones de poder y la biografía de la misma organización en relación con su entorno exterior hacen muy dificultoso, aunque no del todo imposible, delinear el mapa de valores organizacionales.

No faltan otros conceptos de lo que es una organización (desde los que la plantean como una comunidad familiar hasta los que la comprenden como una cárcel psicológica), cada uno de los cuáles reclama criterios y unidades de medida de la eficacia organizacional diferentes. Cada uno de ellos, por su parte, implica una definición distinta de efectividad. Incluso dentro de cada uno de estos modelos pueden concebirse a su vez diferentes definiciones.

4. Conclusiones

En una economía de mercado, las Universidades Públicas no pueden responder a ninguna de las demandas sociales en régimen de monopolio, de ahí la necesidad de Universidades, centros de formación, centros de investigación, de carácter privado. Sin

Conclusiones

embargo, la Universidad Pública, como productora de servicios colectivos, ha de medir la gestión de este servicio por relaciones de efectividad organizacional. Esto es, de eficiencia y coste que imponen los precios de mercado, y requiere actuaciones gerenciales difíciles si se quiere mejorar o adecuar la calidad final del servicio que producen. De hecho, la rentabilidad social, criterio de evaluación del funcionamiento de los servicios públicos, requiere de algunos principios básicos de gestión, entre los que cabe destacar:

- 1) La auditoría social, en la que se impone evaluar la aportación de la Universidad a la sociedad (estimación del valor de oportunidad de los títulos concedidos, estimación del valor de las aportaciones al conocimiento científico, al desarrollo cultural o a la solución de problemas sociales o de poblaciones marginales, etc.)
- 2) El seguimiento permanente de los universitarios y la ayuda a las soluciones de sus problemas de formación (en paralelismo con los servicios de mantenimiento de la producción de bienes), como método de enriquecimiento social de la producción de la Universidad;
- 3) El concepto de Calidad Total aplicado a todos los servicios internos de la Universidad y a su producción de educación y ciencia, utilizando los principios de gestión de calidad desarrollados y aplicados en la empresa privada y en algunas administraciones públicas;

4) La Planificación Estratégica, también de uso frecuente en empresas y administraciones, para introducir la visión prospectiva a largo plazo como método de orientación (algo indispensable en una Universidad en la que los principales clientes, los estudiantes, suelen regir sus comportamientos de elección en base a la coyuntura y a las modas).

Bibliografía:

Aguilar López, J. (coord.) (2003): *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel.

Aguilar López (2003): "La comunicación del cambio", en Aguilar López, J. (coord.)

Bricall, J.M. (Dir.) (2000): *Universidad 2000*, Madrid: CRUE.

Espinosa, C.A. (2003): "¿Qué es el cambio en una empresa?", en Aguilar López, J. (coord.)

Fernández López, J. (2002): *Gestionar la Confianza. Un modelo integral de las Políticas de Marketing y Gestión de Personas para alcanzar la Excelencia*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Education.

Festinger, L. (1975): *Teoría de la Disonancia Cognoscitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Flamhotz, E.G. y Randle, I. (2001): *Cambiar el juego*. Nueva York: Oxford University Press

Fontela, E. (2001): "La globalización, tendencias económicas e implicaciones sociales" y "Formación y empleo durante toda la vida", en Sáenz de Miera, A. (coord.) *En torno al trabajo universitario: Reflexiones y datos*. Madrid: Ministerio de Cultura, Educación y Deporte.

Fontela, E. (2002): "El nuevo escenario económico de la universidad", en Sáenz de Miera, A. (Coord.)

Galpin, T. I. (1988): *La Cara Humana del Cambio. Una Guía Práctica para el Diseño de la Organización*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Kirpartick, D.L. (2001): *Managing Change Effectely*. Boston: Butterworth Heirnemann.

Kotter, J.P. (1997): *El Lider del Cambio*. Madrid: MacGraw Hill Iberoamericana de España.

Moss Kanter, R. (1984): *The Change Masters*. Nueva York: Touchstone/Simon & Schuster.

Pin Arboledas, R. (2003): "Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas", en Aguilar López, J. (coord.)

Pin Arboledas, J.R. y Gómez-Llera, G. (1994): *Dirigir es Educar. El Gobierno de la Organización y el Desarrollo de sus Recursos Directivos*. MacGraw Hill, Iberoamericana de España.

Bibliografía

Rodríguez Antón, J.M. (2003): "Sabiduría organizacional y gestión del cambio: el aprendizaje como resupuesta organizativa", en Aguilar López, J. (coord.)

Ruíz Olabuénaga, J.I. (1995): *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Deusto.

Sáenz de Miera, A. (2001): "Introducción", en Sáenz de Miera, A. (coord.) *En torno al trabajo universitario: Reflexiones y datos*. Madrid: Ministerio de Cultura, Educación y Deporte.

Sáenz de Miera, A. (Coord.) (2002): *La Universidad en la nueva economía*, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Senge, P. et al. (1999): *The Dance of the Change*. Nueva York: Double Day and Company.

Solà, F. (2002): "La organización de la universidad ante la nueva economía", en Sáenz de Miera, A. (Coord.)