

MODELOS ORGANIZATIVOS EN LA EDUCACION SUPERIOR

ORGANIZATION MODELS IN HIGHER EDUCATION

PELLO SALABURU salaburu@ehu.es

Universidad del País Vasco (UPV/EHU). España.

Charles Heckscher y Carlos Martín-Ríos quieren promover un debate sobre el ámbito universitario y proponen que la universidad necesita amoldarse a nuevas formas de funcionamiento, basadas en el modelo “colaborativo”, al igual que lo han hecho antes otras grandes corporaciones como IBM (p. 9), Toyota, Procter & Gamble, GM, etc. (10). La lógica de las distintas profesiones —indican los autores— ha ido pasando de un modelo gremial (4) a un modelo más “moderno” que denominan de forma indistinta modelo burocrático (5) o administrativo (7). Las empresas más innovadoras están poniendo ya en cuestión ese modelo burocrático para trabajar sobre otros, más democráticos desde el punto de vista organizativo, que buscan soluciones a las ineficiencias de aquel: son los modelos colaborativos. El modelo gremial se caracteriza por apoyarse en los valores y normas de disciplina de grupos cerrados que actúan de forma autónoma. El modelo burocrático opera dentro de la lógica del mercado y obtiene unos resultados notablemente superiores a los del modelo previo en estándares de calidad, mejora de la producción, eficacia e innovación. Pero es demasiado burocrático, no existe conciencia global por parte de todos los implicados y se pierden muchas sinergias. El modelo colaborativo intenta que todos los implicados en el proceso, desde los diseñadores del producto hasta los clientes que lo adquieren, tengan suficiente información y conciencia de que todos navegan en una misma dirección: se prima la búsqueda de soluciones más que la fabricación de productos (11-12). Por supuesto, los cambios de modelo generan siempre dificultades y resistencias.

La universidad, junto con abogados y médicos, está anclada en el modelo gremial (5). Pero está en crisis, la universidad no puede vivir de espaldas a la sociedad: frente a esta “intervención externa”, la universidad responde tratando de impulsar el modelo administrativo (3), en lugar de estudiar lo que se pueda aprender de los modelos colaborativos (15), para buscar soluciones a la crisis basadas en estos modelos y no en los burocráticos.

He intentado resumir, de forma breve, las ideas centrales del trabajo en estas observaciones previas. Se trata de una aportación de sumo interés, pero tengo dos objeciones serias: creo que su punto de partida olvida algunos aspectos centrales de la actividad universitaria que la alejan —no puede ser de otro modo además— de modelos empresariales que “fabrican” productos muy diferentes; por otro lado, su planteamiento es excesivamente general. Se puede estar perfectamente de acuerdo con ese

planteamiento tan general, pero en desacuerdo con cada una de las consecuencias prácticas que se deriven de ese planteamiento. Los ejemplos indicados (IBM, China) no son demasiado ilustrativos, por genéricos, para apoyar la tesis que se pretende impulsar en las conclusiones.

PERSPECTIVA PARCIAL

Cuando se habla del hecho universitario, y se proponen soluciones a la crisis del modelo (tengo la impresión de que el modelo universitario, sobre todo el napoleónico, siempre se ha vivido desde dentro como sistema en crisis), no podemos olvidarnos del bosque y fijarnos solamente en los árboles que tenemos delante.

Para empezar, las instituciones universitarias y las empresas (sean grandes corporaciones o empresas más pequeñas) difícilmente admiten comparación. La empresa se crea y vive del mercado, fabrica lo que el mercado demanda y, si no lo demanda, procura que lo acabe demandando. Y tienen como objetivo fundamental obtener beneficios: a nadie se le ocurre crear una empresa para perder dinero (como no sea una ONG, que funcionará a base de donaciones). Obtener beneficios de la forma más rápida, eficiente y con las mayores garantías. Esos objetivos fundamentales vienen acompañados —decirlo de forma tan cruda puede acabar generando rechazo—, en los discursos políticamente más correctos, de otros objetivos adicionales: creación de empleo, distribución social de la riqueza, apoyo a desfavorecidos, etc. Lo cual es también verdad (no siempre, por cierto), pero se trata de objetivos “de acompañamiento”. Por supuesto, me estoy refiriendo a la empresa privada. Las públicas funcionan con otros esquemas. La respuesta a las necesidades planteadas por la sociedad, que es lo que busca la empresa, somete a las empresas a procesos de cambio que pueden ser más o menos rápidos o lentos, dependiendo del producto fabricado y de la coyuntura económica.

No funciona así la universidad. Para nada. Ni debe funcionar. Lo cual no quiere decir que no deba ser eficaz y eficiente, lo más eficaz y eficiente que sea posible, en aquello que quiera hacer. No funciona así porque las características del “producto fabricado” no son asimilables a las de una empresa. Las diferencias son evidentes: aunque no sepamos muy bien cuáles son las mejores universidades del mundo y quizás seamos incapaces de argumentar por qué las consideramos como las mejores, personas habituadas a reflexionar sobre la universidad a quienes se les pidiera la elaboración de una lista, acabarían al final coincidiendo en muchos nombres. Si se les pidiera que elaboraran una lista con las mejores empresas, es muy posible que también coincidieran en unos cuantos nombres. Si, siguiendo con el ejemplo, comparásemos ambas listas con las mejores universidades y empresas del año 1900, habría muchos nombres, de nuevo, coincidentes. Pero solo en las universidades, ningún nombre en las empresas. Esto quizás nos da una pista sobre la dificultad de trasladar al ámbito universitario modelos de funcionamiento que pueden funcionar en empresas.

Las universidades tienen como objetivo fundamental generar y transmitir conocimiento. Para lo primero, la universidad debe disponer de potentes equipos de investigación. Para lo segundo quizás no, aunque eso tampoco le causaría daño. Este mismo hecho nos indica otro punto de reflexión: no todas las universidades son iguales. De hecho, son radicalmente diferentes. Frente a universidades que están más cerca de ser academias que centros de investigación, existen potentes instituciones que lideran algunas de las investigaciones punteras que se desarrollan en el mundo. Hablar, por tanto, de “universidad” en abstracto y sin tener en cuenta estos matices que afectan de forma sustancial a la propia esencia de la universidad, puede llevarnos a conclusiones demasiado apresuradas, porque se trata de una generalización excesiva cuando hablamos de modelos. Por poner un ejemplo: un modelo colaborativo puede ser adecuado en un tipo de universidad y no en el otro, o puede serlo en los dos, o en ninguno de ellos.

No sé si la universidad es gremial, burocrática o colaborativa, es posible que tenga rasgos de los tres modelos, pero no se debe olvidar otro hecho fundamental que considero necesario recalcar porque con demasiada frecuencia se tiende al olvido: gracias al trabajo de la universidad y al trabajo de sus investigadores, vivimos más tiempo y con una calidad de vida mucho mayor que la de nuestros predecesores. Y este es un punto positivo de enorme peso: por encima de los gremios, el resultado final desarrollado por la institución universitaria es más que satisfactorio, aunque podamos poner en cuestión si 5.000 trabajos sobre Shakespeare son suficientes o necesitamos más. Siempre se debe uno interrogar sobre lo que hace y la forma en que lo hace. Siempre debemos estar sometidos al escrutinio ajeno, porque es la sociedad quien sostiene a la universidad. Pero no es bueno que olvidemos algunas de las cuestiones más centrales, como si no existieran o estuviesen al margen de nuestra reflexión.

Es obligatorio decir algo también sobre la investigación, actividad central en una universidad modélica. Los autores indican de pasada uno de los rasgos esenciales de la actividad investigadora: los caminos de la investigación son imprevisibles. La trayectoria en la que un investigador se mueve es sinuosa, llena de curvas y de caminos que se vuelven ciegos, aunque el conocimiento, a largo plazo, se acumula de forma constante. Muchos de los hallazgos más prácticos que han transformado por completo nuestras vidas han surgido de forma circunstancial, cuando el investigador estaba empeñado en profundizar sobre cualidades básicas de la materia: el microondas, el transistor, la industria microelectrónica o la resonancia magnética nuclear son ejemplos bien conocidos³. Esos descubrimientos se cruzaron de casualidad en el camino del investigador, preocupado como estaba con otras cosas. Y estos descubrimientos, en principio no buscados ni planificados, han tenido importancia fundamental en el desarrollo de las sociedades.

Ahora bien: ¿Cómo podemos comparar la actividad de una empresa, que busca fabricar un producto determinado y venderlo en el mercado, con la actividad de otra empresa (la universidad) que en muchas ocasiones no busca producir productos reco-

³Pedro Etxenike, Conferencia en la Universidad de Salamanca, el 01/12/2000, investidura de doctores.

nocidos para su venta y debe destinar muchas horas al estudio de propiedades básicas de la materia, por ejemplo? Si olvidamos este aspecto fundamental y básico de la actividad universitaria, la perspectiva de análisis que adquirimos es necesariamente parcial. La empresa busca fabricar un producto de forma eficiente, para obtener beneficio; la universidad busca transmitir conocimiento (en eso se puede acercar más a la empresa, aunque parte de la transmisión solo se puede adquirir participando de forma directa en la investigación) y debe crearlo en condiciones no equiparables para nada a las del mercado, porque la investigación no se dirige desde fuera. Aunque requiere, claro está, fuerte liderazgo, grupos de excelencia, y la creación de escuelas.

UNIVERSIDAD Y CRISIS

No queremos decir con lo anterior que la universidad está bien: es evidente que debe buscar los modelos que mejor se ajusten para dar respuesta a los nuevos retos. Podríamos aceptar, como punto de partida, que las universidades responden al modelo gremial o burocrático propuesto por los autores. El problema es que existen universidades sustancialmente diferentes entre sí: una universidad pública magnífica como es la Universidad de California, en cualquiera de sus campus, tiene muy poco que ver con cualquier universidad pública española. El sistema español responde a la perfección a eso de café para todos: da lo mismo que sea una universidad enorme que pequeña; que tenga muchos campus o pocos; que sea generalista o tienda a ser más específica, que en nuestro caso se traduce por ser más técnica; que sea de nueva creación o muy antigua... Todo eso da prácticamente igual: todas se rigen del mismo (y a veces absurdo) modo. Por tanto, hay que mejorarlo. Es lo que intentan hacer todos los ministros, aunque se limitan a cambiar la taza de café: las supuestas mejoras pasan por aplicar, una vez más, una legislación común a todas ellas, que procura, en cada caso, olvidar lo fundamental de las buenas universidades: la promoción de la autonomía, con petición de responsabilidades. Cualquier posible cambio debería intentar, al menos, saber cómo funcionan las universidades que nos sirven de referencia, por qué funcionan del modo que lo hacen y ver qué es lo que de verdad podemos aprender de ellas. El cambio en el modelo español hacia una universidad burocrática ha venido impulsada por esa enorme regulación y por una aplicación lamentable por parte del Ministerio del llamado "proceso de Bolonia"⁴, que ha sido aceptado de forma absolutamente acrítica por el conjunto de los rectores, temerosos, en el fondo, de tener autonomía. No saben qué hacer con ella.

⁴ Mi posición, muy crítica, sobre Bolonia en: *España y el proceso de Bolonia, un encuentro imprescindible*, 2011, Pello Salaburu, Guy Haug, José Ginés Mora. Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid.

Hay dos cuestiones más que me llevan a recelar de cualquier modelo que se pueda proponer si no tiene en cuenta todas estas consideraciones, para nada ajenas a la metodología de trabajo que debe primar en estas instituciones: por un lado, al margen de todas las disquisiciones que se quieran hacer, tengo mis dudas de que al, final, en cualquiera de esas grandes corporaciones citadas, las decisiones centrales se tomen de modo realmente “colaborativo”, una vez quitado el maquillaje⁵; por otro lado, a diferencia de lo que sucede en una empresa tradicional, no me resulta fácil distinguir con claridad suficiente la relación entre el factor humano y el producto elaborado en la universidad: por ejemplo, ¿quiénes son los clientes? ¿Solo los estudiantes? ¿La sociedad? ¿Y los profesores no son en muchas ocasiones diseñadores del producto, fabricantes y clientes al mismo tiempo? Es importante la colaboración por parte de todos los implicados, pero ¿puede un administrativo decir algo sobre un programa de doctorado? ¿Puede decir algo interesante sobre la producción de un producto, la producción de ciencia, el chófer del autobús que lleva a los estudiantes al campus? El trabajo interdisciplinario se ha convertido en los últimos años en una especie de fetiche al que se recurre con frecuencia como solución de algunos de los problemas del trabajo universitario. Es posible que lo sea, siempre que la calidad esté presente en los representantes de las distintas disciplinas: de otro modo solo será la suma de mediocridades. Es como la experiencia: no es lo mismo tener una experiencia de diez años que una experiencia de un año repetida diez veces.

No estoy para nada en contra del modelo “colaborativo” propuesto. Solo que me resulta complicado evaluar una propuesta que se formula en términos tan genéricos.

PELLO SALABURU es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad de Deusto, donde estudió también Filología Vasca. Doctor en Filología Vasca por la Universidad del País Vasco y catedrático del área. Fue rector de esa universidad en el período 1996-2000. Aunque su especialidad es la lingüística vasca, campo en el que tiene numerosas publicaciones, su experiencia en distintas universidades le ha llevado también a estudiar las características de los sistemas universitarios. Tiene varias publicaciones sobre esa materia.

⁵ El único ejemplo radical de colaboracionismo que conozco es el practicado por Koldo Saratxaga, uno de los artífices más importantes del éxito mundial de la empresa IRIZAR: Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, 2010, *El éxito fue la confianza*, Bilbao: K2K emocionando, de libre disposición en [http://loslibrosdek2k.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/EI%20%C3%A9xito%20fue%20la%20confianza%20\(v2\).pdf](http://loslibrosdek2k.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/EI%20%C3%A9xito%20fue%20la%20confianza%20(v2).pdf)