

REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
"UNA VISION DESDE LA UNIVERSIDAD".

Centro de Extensión

Julio 13 de 1993.

1.- ¿Estoy calificado para hablar sobre este tema?.

"...por desgracia, existen sistemas de educación que se alejan en tal grado de la verdad sencilla, que nos enseñan ahora a estar orgullosos de lo que sabemos y a avergonzarnos de la ignorancia. Esto resulta ser una doble corrupción. Es corrupto, no sólo porque el orgullo sea en sí mismo un pecado mortal, sino porque enseñar a enorgullecerse de lo que uno sabe, viene a ser como poner una barrera muy efectiva para detener cualquier adelanto por sobre lo que ya sabemos, desde el momento en que le impide a uno mirar más allá de de los límites que le impone su propia ignorancia..."

2.- Me pareció que era una buena ocasión para reflexionar sobre algunas experiencias auténticas por las que he pasado, y darlas en primer lugar como un testimonio, para intentar luego algunas tímidas generalizaciones. Al fin y al cabo, en cada generación, no son muchas las personas a las que les toca dirigir bien o mal una universidad tan grande y compleja como la nuestra durante largo tiempo. La experiencia puede tener valor si se la llega a transmitir, aunque por supuesto, queda siempre pendiente la duda sobre la capacidad de un individuo para conceptualizar y verbalizar su propia experiencia.

El telón de fondo sobre el que se ha de proyectar lo que voy a exponer es el hecho de que hasta 1985, yo no tenía casi ninguna experiencia directiva ni administrativa, y que no había recibido nunca ninguna enseñanza sistemática ni de la otra en estas materias.

3.- Quiero entonces aportar para empezar tres experiencias comparándolas con los prejuicios que yo tenía al hacerme cargo de mis responsabilidades.

3.1. Me parecía evidente que el rol del Rector en una Universidad era efectivamente el de marcar los rumbos de la operación, distribuir y controlar las tareas; planificar y evaluar el cumplimiento de lo encomendado; y que - por encima, o al margen de esa función, y en cierta forma como impactos distractores - tendría que hacerle frente a contingencias políticas o similares. Matko Koljatic y Arturo del Río me hicieron ver muy luego que esa manera de mirar las cosas era impracticable, y que había que darles a

las unidades académicas grados de libertad que yo no imaginaba. La descentralización administrativa y académica de la universidad, significaba desencadenar muchas fuerzas creativas impensadas, y traía un alivio al Rector al sacar de su esfera de preocupaciones muchos problemas para los cuales él no tenía solución. Pero como me había acostumbrado a un sentido de responsabilidad de una forma bien determinada, se me suscitaba la cuestión de cuál era la función del Rector.

3.2. Aunque durante los treinta años previos a mi rectorado, había vivido muchos momentos problemáticos de la vida universitaria en lo que a financiamiento se refiere, en la mayor parte de las veces ellos eran directamente atribuibles a errores de administración, precipitación en las decisiones, descontrol en los procedimientos administrativos, y me parecía que un razonable cuidado permitiría sortear ese tipo de obstáculos. No tenía claro lo que podía significar para una universidad, el que su fuente principal de ingresos cayera a menos de la mitad en pocos años. Lo que lógicamente obligaba a crear otras fuentes de ingresos, diversificarlos y establecer alguna forma de relación nueva entre los distintos rubros de ingresos y los distintos rubros de egresos, y conseguir en alguna forma que la comunidad universitaria comprendiera y compartiera las inevitables distorsiones que se le planteaban a su tarea, dentro de un clima político pesado y conflictivo.

3.3. El caso del Centro de Extensión y la planificación. El comentario de MAG. Yo y la Extensión.

Se me fue haciendo claro que una gran parte de mi acción era ya sea reactiva ya colaborativa, pero que mi idea inicial no respondía a la realidad.

4.- Una experiencia necesita una interpretación. Eddington: nunca crea en un hecho si no tiene una buena teoría que lo sustente.

5.- Un paralelo entre una Universidad y una empresa. La medición del éxito está muy estrechamente ligada al éxito personal de los proyectos de vida de los integrantes. El "agire comunicativo" y el "agire estratégico". Tal vez en una empresa se busca comprometer a los miembros de la empresa para que esta alcance el éxito en sus objetivos específicos. En una universidad, tal vez se busca más hacer que la empresa alcance sus fines específicos de modo que estos satisfagan a los proyectos personales de sus miembros: en primer lugar de sus docentes; luego de sus alumnos (¿clientes?); finalmente de sus funcionarios. En esto una universidad se parece más a un país o una ciudad que a una empresa: hay partidos (academicistas vs. profesionalistas); hay regiones (unidades, facultades); hay facciones; individualidades decisivas o marcantes,

etc. Hay una "política" al interior y al exterior de la empresa que es muy enmarañada. Hay un cuestionamiento constante, sordo o abierto de la forma en que la "empresa" responde a la globalidad de los proyectos de vida de sus integrantes.

6.- Un sistema así, en el que no hay un principio ordenador claro, simple y racional, es un sistema en el que hay interacciones múltiples, que si hubieran de ser definidas racionalmente se las llamaría no lineales entre los componentes: es un sistema complejo, lleno de circuitos de realimentación positiva o negativa que se entrecruzan de las más diversas maneras.

Algunas de las características de los sistemas complejos son conocidas por todos:

- su curso temporal es a menudo impredecible; son asiento de fenómenos inesperados.
- muy pequeñas diferencias son amplificadas enormemente, de modo que no hay certeza posible en la predicción de largo plazo; factores insignificantes desencadenan reacciones enormes (un grupito de trabajo de alta calidad, p.ej.);
- pueden dirigirse a una condición de ordenamiento más o menos estable (cristalización); o bien a un comportamiento enteramente caótico (gas); o bien a un comportamiento cíclico (reacciones biológicas) o con fenómenos espontáneos de autoorganización (un nicho ecológico);
- hay un borde entre el estado caótico y el estado congelado, un borde vecino al de las reacciones cíclicas, en el cual se generan las más complejas y fascinantes formas de autoorganización. Ese margen es el de la "creatividad" o capacidad de autoorganización del sistema.

7.- Aplicado a un sistema empresarial cae aquí el comentario de Fujisawa (Presidente o Gerente de Honda Motor Corporation): "el management americano y el japonés son en un un 95% similares; difieren en todos los aspectos importantes" .

De hecho, uno advierte que los más complejos cambios en la organización formal de una universidad (organigramas, flujos de autoridad) son a menudo inoperantes: pequeños cambios de énfasis, y, sobre todo, cambios de personas - aun cuando no sea necesariamente en "puestos claves", pueden hacer toda la diferencia en la dinámica del sistema.

8.- Por ahí un gran teórico de estos cambios los ha resumido diciendo que afrontamos situaciones de complejidad e incertidumbre a niveles inéditos. Enumerando algunos de los cambios radicales que inciden en la vida diaria de una universidad, mencionaría:

- Informática e información sobre el pasado, con su doble efecto de dar seguridad en las decisiones y de paralizar las decisiones (exceso de datos ahoga las decisiones);

- La ya mencionada alteración económica: diversificación de formas de actividad; tipos diversos de "negocios": educacional; salud, consultorias, investigación, TV, que en muchas ocasiones se "hacen fuego";

- conflictos de intereses;

- cambio "político". La forma de tomar decisiones cambia cuando se trata de un conglomerado humano de motivaciones y direcciones múltiples: pequeños cambios en el tarifado de un hospital; en los aranceles; en la política de la TV, generan reacciones muy complicadas y difíciles de medir en los medios más diversos: estudiantado, profesores, investigadores, Iglesia, mundo político, etc.

9.- Me atrevo a sugerir que esto plantea un cambio en los criterios de planificación. No se trata de planear el futuro desde el presente-pasado; sino más bien de planear el presente desde el futuro. Saltar a las oportunidades. Pasar saltando. La constante apuesta.

10.- Pero en ese contexto confuso hasta parecer caótico, ¿en qué queda la Dirección? La pregunta del millón, ¿para qué sirve el Rector?. Si no hay un master-plan cuyo desarrollo se haya de ir evaluando; si esos fines propios y específicos de la universidad que están conectados con el proyecto de vida de cada uno de sus miembros, no son a menudo ni siquiera bien conocidos ¿qué ha de hacer el Rector fuera de firmar contratos, diplomas, nombramientos y demandas?.

No digo lo que haga, sino lo que creo que debería hacer:

- conversar con interlocutores múltiples, en entrevistas a menudo reaccionales, atento a oportunidades más que a impartir instrucciones;

- buscar y alentar y confiar en gente creativa, en la administración y en la academia: los mejores éxitos son los de los otros. El Rector no debe ser competitivo hacia adentro. Debe desear creatividad arriba y capacidad en los mandos medios;

- tratar de ir husmeando el conjunto: no hay "índices" válidos, por más que todos ayuden. El mejor aparato de apreciación o sensor es el ojo entrenado. Esta es casi la única razón por la que se me ocurre que es bueno que el rector sea un académico.

11.- Pero en este sistema de voluntades libres, que podrían dispararse al caos o a cualquier forma de ordenamiento indeseable, creo que hay un rol esencial, irrenunciable, e inexcusable del rector, porque es la tarea que permite que un sistema humano tan complejo no degenere al caos: y es mantener vigente el sentido de la misión de la universidad. Ese sentido, él tiene que tenerlo claro, y tiene que saber aterrizarlo en situaciones muy disímiles, de modo que todas las pequeñas opciones que van conformando la vida de la colectividad universitaria, se hagan coherentes, no uniformes, pero sí compatibles, de modo que en la multiplicidad de proyectos individuales se produzca y mantenga un sello especial, de modo que todos ellos incorporen la misión de la universidad.