

Estrategias académicas: conflictos en la gestión de un sistema complejo

Academic strategies: managing conflicts in a complex system

Victor MEYER JUNIOR [1](#); Lucilaine PASCUCCI [2](#); Haroldo ANDRIGUETTO JUNIOR [3](#)

Recibido: 15/08/16 • Aprobado: 23/09/2016

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Metodología](#)
 - [3. Discusión](#)
 - [4. Consideraciones finales](#)
- [Referencias](#)

RESUMEN:

La gestión estratégica se ha constituido en un desafío para los administradores, especialmente cuando el enfoque es complejo, plurales, dirigido hacia profesionales y organizaciones tales como universidades. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre las decisiones, resultados académicos y estratégicos en una universidad brasileña. El estudio se fundamenta en teorías de organización y estrategias de las teorías de la complejidad para analizar transformaciones inspiradas por una "lógica de negocio". Se trata de un estudio de caso cualitativo con enfoque de métodos múltiples. El análisis mostró la existencia de leves relaciones entre las decisiones, las estrategias académicas y los resultados. Se demuestra la confrontación entre la lógica del mercado y la lógica de los conflictos generados por valores de la Academia, así como graves problemas de gestión y ciertos resultados irrelevantes.

Palabras clave: sistemas complejos, académico, estrategias de gestión y conflicto

ABSTRACT:

Strategic management has been a challenge for managers, especially when the focus is on complex and professional organizations such as universities. The aim of this study was to analyze the relationship among decisions, academic strategies and results in a Brazilian university. The study is based on organizational and strategic theories and theories of complexity to analyze transformations introduced at a university inspired by "business logic". It is a qualitative case study with a multi-method approach. The data analysis stressed loosely coupled relations among decisions, academic strategies and results. The conclusions indicated that confrontation between market logic and the logic of academia led to conflicts of values and serious managerial problems and irrelevant results.

Key words: Complex system, Academic strategies, Management and conflicts.

1. Introducción

La gestión estratégica ha sido un desafío para investigadores y administradores, especialmente, cuando el enfoque son organizaciones complejas, pluralistas y profesionales como

universidades (Jarzabkowski y Felton, 2006; Richardson, 2011; Stacey, 2012; Pascucci y Meyer Jr., 2013). Son organizaciones complejas debido a la naturaleza de su trabajo y de la ambigüedad de sus objetivos, procesos y comportamientos. Son organizaciones *pluralistas* por la heterogeneidad de sus objetivos e intereses además de la vulnerabilidad al ambiente externo, inherente a las organizaciones complejas. Son organizaciones *profesionales*, pues el trabajo académico exige niveles avanzados de conocimiento y especialización por parte de los profesores, agrupados en áreas afines de conocimiento, las que componen un sistema complejo (Etzioni, 1961; Cohen y March, 1974; Weick, 1976; Baldrige y Deal, 1983; Birnbaum, 2000; Jarzabkowski y Felton, 2006).

En el contexto pluralista que caracteriza la organización universitaria, los gerentes a veces actúan de manera contradictoria. Mientras los administradores universitarios hacen un esfuerzo para alinear decisiones estratégicas y acciones, al mismo tiempo, ellos descuidan las especificidades de este tipo de organización, con serias implicaciones en el proceso de formación de estrategias y el alcance de resultados efectivos para las decisiones tomadas.

Organizaciones académicas como anarquías organizadas (Cohen y March, 1974) son sistemas complejos donde decisiones, acciones y resultados no siguen una secuencia racional o lógica. Al contrario, en universidades este proceso es caracterizado por la ausencia de coordinación y control central. Las estrategias, por su vez, resultan de acciones independientes cuya integración depende del *sensemaking* (Weick, 1979; 1995; McDaniel Jr., 2007) de agentes, de la conciliación de intereses divergentes y de negociaciones entre la coalición dominante y grupos diversos (Cyert y March, 1963). Sin embargo, administradores universitarios continúan insistiendo en la adopción de metodologías de gestión orientadas por una lógica del mercado - conocido como "*managerialism*" - (Parker y Jary, 1985) los que han presentado resultados dudosos y frustrantes (Meyer y Meyer Jr., 2013).

Teniendo como base la teoría de la estrategia en organizaciones y conceptos de las teorías de la complejidad, este estudio tiene por objetivo examinar la relación entre decisiones académicas, estrategias y resultados alcanzados en una universidad privada brasileña. Más específicamente, se concentra en el análisis de un conjunto de transformaciones introducidas en la universidad e inspiradas por una "lógica empresarial". Este estudio buscó responder a dos principales preguntas de la encuesta: 1) ¿cuál es la relación entre decisiones estratégicas institucionales y acciones estratégicas colocadas en práctica?; y 2) ¿cuáles son los factores que explican eventuales lagunas entre decisiones tomadas, estrategias adoptadas y resultados alcanzados en una organización universitaria?

Este trabajo tiene como su contribución especial el análisis del impacto en las relaciones entre decisiones académicas, estrategias y sus resultados en una universidad donde fue introducido un conjunto de transformaciones gerenciales inspiradas por una "lógica empresarial", también llamado "*managerialist*". Quedó evidente la existencia de conflictos entre la lógica "empresarial" y la académica. La revelación de que las prácticas estratégicas en organizaciones académicas no obedecen a una linealidad, alineamiento o misma interdependencia necesarias para el uso de la abordaje empresarial. Sus resultados son muchas veces imprevisibles o no intencionales reflejando un dinamismo propio de un sistema flojamente articulado, complejo y pluralista materializan importante contribución del estudio. Así, se espera que los resultados de este estudio puedan contribuir para un entendimiento más profundo al respecto de las especificidades de la gestión universitaria, así como de la necesidad de modelos de gestión que mejor atiendan sus características de organizaciones complejas y pluralistas.

1.1. Estrategia en organizaciones: diferentes contextos y perspectivas

La literatura sobre estrategia es vasta en términos de modelos y formas de estructurarse y desarrollar estrategias. Tres abordajes han sido destacados en cuando el asunto es el origen de la estrategia: la racional, la emergente y la interpretativa (Chandler, 1962; Ansoff, 1965;

Chaffee, 1985; Weick, 1979; Mintzberg, 1994). El *abordaje racional*, de principios positivistas, parte del principio de que hay una lógica volcada al control organizacional, donde la estrategia determina la estructura, la forma y la función organizacional (Chandler, 1962). Bajo esta óptica, la alta administración analiza, planea y controla las decisiones (Ansoff, 1965) cabiendo a los demás niveles organizacionales ejecutar, como un "cuerpo inerte", las estrategias previamente definidas (Carter y otros, 2008).

El *abordaje emergente* parte del presupuesto de que las estrategias no siempre son planeadas o precedidas de una intencionalidad que precede las acciones en las organizaciones (Mintzberg y Waters, 1985). Al contrario, al lado de estrategias planeadas coexisten actividades emergentes y micro prácticas oriundas de diversas áreas y niveles organizacionales como resultado de la dinámica de la organización y del ambiente organizacional. Las organizaciones interactúan constantemente con un ambiente dinámico y, como consecuencia, sus percepciones y reacciones a los factores ambientales imprevisibles o inesperados se apartan, la mayoría de las veces, al modelo de planificación estratégica tradicional.

El *abordaje interpretativo*, por su vez, relaciona la estrategia con aspectos cognitivos, de reflexión y constante interpretación de los individuos acerca de la realidad organizacional (Weick, 1979, 1995; Chaffee, 1985; Gioia y Chittipedi, 1991). En él, individuos y grupos actúan, deciden y construyen sentido de aquello que están vivenciando al observar oportunidades, amenazas, recursos y capacidades organizacionales. Se trata de un ejercicio subjetivo de reflexión humana al respecto de la realidad que rodea los seres humanos la que tiene reflejos en la materialización de las estrategias.

Apoiados en estudios de March y Olsen (1976), autores como Daft y Weick (1984), Weick (1979; 1984) y Gioia y Chittipedi (1991) presentaron importantes contribuciones destacando como aspectos cognitivos, psicológicos y sociales se entrelazan. *Sensemaking* implica en la "construcción de sentido" representando un proceso colectivo para conectar intenciones y acciones estratégicas (Weick, 1979). El hecho de construir un sentido sobre eventos confusos, complejos o inciertos contribuye, según Gioia y Chittipedi (1991) y Weick (1976) para la reducción de equívocos y ambigüedad presentes en las organizaciones. Una vez que *sensemaking* es un proceso retrospectivo permite la identificación de consecuencias intencionales y no intencionales de las acciones practicadas en las organizaciones (Balogun y Johnson, 2005).

Investigaciones han demostrado a lo largo del tiempo que las decisiones y acciones son influenciadas por fenómenos racionales, políticos y simbólicos (Pettigrew, 1973; Mintzberg, 1994; Bankes, 2011), lo que resalta que ni siempre la acción es precedida de la intención. Esto implica en decisiones incompletas, no perfectas, en surgimiento de iniciativas y en la interpretación constante de las acciones. Asociado a esa incompletitud humana (Morin, 2003) problemas como ambigüedad, conflictos de intereses y opiniones, además de diferentes "visiones de mundo" influyen el desempeño de las estrategias. Aspectos subjetivos como emociones, *insights* (ideas) e intuiciones, derivados de manifestaciones políticas (Pettigrew, 1973; Pfeffer y Salancik, 1974; Bankes, 2011) y simbólicas (Morgan, 1998) son también elementos que necesitan constar en la agenda de análisis estratégica ya que influyen en estrategias, acciones estratégicas y resultados organizacionales.

Aunque se reconozca la relevancia del *abordaje racional* de la estrategia, la consideración del origen de las estrategias según la perspectiva emergente y la perspectiva interpretativa han sido fundamentales para una mejor comprensión de las características de este proceso en organizaciones académicas con características específicas. Es el caso de organizaciones con características complejas y pluralistas como universidades, hospitales y museos (Etzioni, 1961), por ejemplo, cuyas especificidades influyen en la manera con que las estrategias surgen y son materializadas.

Aspectos como ambigüedad, no linealidad, imprevisibilidad y la inseguridad son elementos clave para el entendimiento de la formación de las estrategias en organizaciones, en particular en sistemas complejos (Stacey, 1996; 2010; 2012; Morin, 2003). La relación entre decisiones,

acciones y resultados es fuertemente influenciada por ese conjunto de variables, lo que implica en no haber una única manera de llegar a decisiones y estrategias organizacionales. Teniendo como base la organización universitaria caracterizada como un sistema complejo, pluralista y holgadamente articulado (Weick, 1976, Jarzabkowski y Felton, 2006; Denis y otros, 2007; Meyer Jr. Y otros, 2012) se explora, a seguir, las implicaciones de estas y de otras variables en la gestión estratégica de estas organizaciones.

1.2. Estrategia en universidades como sistemas complejos

En universidades como organizaciones complejas, estrategias no son fenómenos simples, claros y objetivos (Bolman e Deal, 2003). Por el contrario, decisiones, acciones y resultados han sido reflejo de la complejidad presente en las organizaciones académicas. Autores como Keller (1983), Mintzberg (1994), Hardy y otros, (1983), Birnbaum (2000) Meyer Jr. Y otros, (2012) han apuntado características importantes que colocan las organizaciones académicas en un nivel de gestión diferenciado de organizaciones tradicionales.

Diferente del abordaje tradicional de la administración estratégica que enfatiza un ambiente mecanicista, la teoría de la complejidad reconoce las organizaciones académicas como *sistemas holgadamente articulados* (Weick, 1976). Se trata de una característica común en organizaciones universitarias las que poseen centros y grupos de profesionales que, aunque conectados y compartiendo aspectos comunes, responden o reaccionan de forma independiente a factores diferenciados, manteniendo sus propias identidades. En la perspectiva de la complejidad, incertidumbres, imprevisibilidad y sorpresas caracterizan el ambiente y su dinámica desafía los administradores frente a la ineficacia de los modelos racionales existentes (Stacey, 1996; Richardson, 2011) y que, por estas razones, se les llama "*managerialism*".

El término "*managerialism*" refiere a un fenómeno generalizado en el mundo capitalista y ampliamente practicada por organizaciones de las diferentes áreas de actuación. Es el desarrollo y la adopción por parte de las empresas, de las metodologías de gestión basada en principios racionalistas, cuyo principal objetivo es maximizar el control y la eficiencia (Parker, 2002).

El origen del "*managerialism*" se remonta a finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX y se ha centrado principalmente en la eficiencia, la productividad y el rendimiento (Locke y Spender, 2011). Es a menudo las prácticas depredadoras que durante décadas se han difundido a través de los MBA y consultores (Parker, 2002; Mintzberg y otros, 2011; Stacey, 2010). La adopción indiscriminada de las prácticas managerialistas es, segundo Parker (2002), la aplicación de un concepto estrecho de la Administración. Según este autor, este tipo de prácticas tienen la forma de una tecnología de control generalizado que se adapte a todo – de los caballos, los seres humanos, incluso las organizaciones. Por lo tanto, las prácticas de gestión parecen ser una sola solución universal que se puede aplicar en todo tipo de organizaciones, como si hubiera más similitudes que diferencias entre las organizaciones (Quiggin, 2003).

Sin embargo, las universidades no son organizaciones tradicionales, teniendo en cuenta las especificidades anteriormente presentados. Por otra parte, el concepto de rendimiento de estas organizaciones asumen características muy diferentes a las promovido por consultores y MBAs. Como sistemas complejos, universidades se caracterizan por su capacidad de auto organizarse, de la constante interacción entre sus agentes, de la no linealidad de las relaciones entre ellos, los que procesan informaciones y aprenden a partir de sus prácticas (Stacey, 1996).

Esperar un alineamiento entre decisiones, acciones y resultados, en organizaciones complejas como universidades, puede ser un ejercicio en vano (Richardson, 2011). Contar con linealidad entre la decisión y la acción, facilitada por el uso de las metodologías de gestión racionales es también un comportamiento equivocado cuando se trata de organizaciones académicas conocidas por una articulación floja entre enseñanza, aprendizaje y investigación. Se agrega, además, que tal comportamiento no sería muy adecuado en razón de la elevada complejidad e ilógica nata de este tipo de organización (Cohen y March, 1974; Clegg y otros, 2011). Alta

profesionalización, aliada a un contexto altamente politizado y plural, hace con que universidades sean ejemplos claros de "anarquías organizadas" (Cohen y March, 1974) y de un sistema holgadamente articulado (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990). En consecuencia, individuos, problemas, preferencias y decisiones se mezclan formando lo que Cohen y otros (1972) denominaron de *Garbage Can Model*, por lo tanto, también representa un proceso político (Bankes, 2011).

Debido a la naturaleza compleja de las universidades, la gestión de estrategia en este escenario asume diferentes formas y es realizado en diferentes niveles y áreas, como resultado de intensa interacción entre actores-clave. Administradores actuando en tales contextos pluralistas deben buscar un estado ideal de interdependencia entre los individuos (Jarzabkowski y Felton, 2006). Como una actividad de grupo, el involucramiento y el comprometimiento de los administradores académicos y profesores son vitales para el desarrollo y eficacia del esfuerzo como un todo. Así como administradores de nivel intermedio, el papel desempeñado por administradores académicos y profesores como agentes estratégicos es fundamental en la formación de la estrategia, en la medida en que ellos tienen la responsabilidad de intermediar intenciones macro estratégicas e intereses académicos, especialmente cuando se busca la innovación y el cambio (Floyd y Wooldridge, 1997; Meyer Jr. y otros., 2012).

Como destacó Vidaillet (2011), la relación entre decisión y acción es compleja en las organizaciones. Esto ocurre una vez que las decisiones ya definen o vinculan previamente determinados resultados mientras las acciones poseen su propia dinámica, no siendo necesariamente dependientes de la decisión. Este es el caso de organizaciones profesionales – como universidades, por ejemplo – donde profesionales actúan con elevada autonomía. Acciones pueden representar el inicio de una estrategia a través de procesos cognitivos como la construcción de sentido sobre lo que fue o está siendo hecho (Weick, 1979). Procesos cognitivos influyen las acciones de los agentes durante el desarrollo de la estrategia. De esa forma, la reflexión sobre cuán estratégico es o fue una acción puede suceder antes de la acción (Chandler, 1962), durante la acción (Schön, 1983) o, solamente después de la acción, por medio de sensemaking (Weick, 1979; Gioia y Chittipedi, 1991).

El examen de las estrategias académicas ha exaltado la coexistencia de dos lógicas confrontantes. De un lado la *lógica de mercado- managerialist* – presiona las organizaciones académicas a desarrollar productos atractivos y de apelo comercial. De otro lado, la *lógica académica* revela un sistema altamente profesionalizado y complejo a ser articulado. Tales características resaltan cuán inapropiados pueden ser los presupuestos utilizados en organizaciones mecanicistas, tratándose de organizaciones universitarias (Birnbaum, 2000).

En estas organizaciones, la gestión "profesoral" (Meyer Jr. y otros, 2012), ha llevado a un consecuente amateurismo gerencial, o sea, aun siendo formadoras de conocimiento, no utilizan su propia tecnología a su favor. Como destacó Ginsberg (2011), en universidades, la planificación estratégica como metodología de gestión no ha cumplido su papel estratégico. Esta metodología ha sido nada más de que un medio para legitimación del poder de la cúpula, cooptación, divulgación de los "devaneos" organizacionales y de contradicciones entre intenciones y acciones y entre planes y presupuestos.

2. Metodología

Este trabajo se caracteriza como un estudio de caso (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989; Stake, 2000), de naturaleza cualitativa (Denzin, y Lincoln, 1994), descriptiva, y *ex-post-facto*. El enfoque del estudio fue una institución de enseñanza superior privada brasileña y que, para efectos de este estudio será denominada de Universidad Alfa. De naturaleza comunitaria, la institución fue fundada en 1964 y se caracteriza como un sistema *multicampi*. En 2012, la Universidad Alfa contaba con, aproximadamente, 50.000 alumnos en cursos presenciales y a distancia. Se destaca por el desempeño educacional siendo reconocida por su liderazgo y competencia en la enseñanza a distancia.

El nivel de análisis fue el organizacional y la unidad de análisis la percepción de profesores y administradores académicos al respecto de un conjunto de acciones introducidas en la gestión académica, las que fueron inspiradas en una lógica de mercado y que generó choque entre la lógica académica y una visión de "negocio". El estudio consideró el período de 2001 a 2008, cuando ocurrió el proceso analizado.

La recaudación de datos ocurrió entre el período de Mayo a Diciembre de 2011 por medio de tres principales fuentes: entrevistas semi-estructuradas, documentos y observación en el participante. Estas fuentes se han definido para evitar posibles sesgos, sobre todo porque se trata de un análisis retrospectivo. La investigación contó, además, con dos informantes claves de la institución, con el objetivo de aclarar eventos importantes al estudio capturados en las entrevistas. Al todo, fueron realizadas 20 entrevistas en los diferentes niveles jerárquicos. Fueron entrevistados el actual rector y el ex-rector de la organización, siendo el primero, el responsable por las transformaciones ocurridas representadas por una nueva directriz gerencial y el segundo, el rector que le sucedió en la administración de la Universidad. También fueron entrevistados cuatro administradores académicos de nivel intermedio y catorce directores de curso responsables por la gestión estratégica de las unidades académicas.

El criterio utilizado para la opción de la muestra fue intencional, por buscarse agentes directamente involucrados en el proceso analizado. Las informaciones recogidas fueron grabadas y transcritas en la íntegra, totalizando más de 300 páginas. Las informaciones recogidas por medio de la observación en el participante por uno de los investigadores fueron registradas en diario de campo. Constituyó fuente secundaria de datos, el análisis de documentos y publicaciones de la organización como Plan Estratégico, Proyecto Pedagógico de entre otras publicaciones de las unidades académicas. Los documentos fueron analizados por medio de análisis documental mientras que las entrevistas fueron analizadas por medio de la técnica de análisis de contenido, optándose por el análisis categorial (Bardin, 1977).

La variedad de métodos utilizados para la obtención de estos datos permitió la triangulación de los datos desde la perspectiva de Triviños (1987). La triangulación consiste en la interrelación entre la información obtenida a partir de los datos, tanto de fuentes primarias y secundarias, con lo intuito aumentar la comprensión del estudio en cuestión, así como de aumentar la fiabilidad de la información obtenida.

2.1. Análisis

Las acciones implementadas por la Universidad Alfa fueron motivadas por dos principales objetivos. El primero de ellos proponía instaurar una perspectiva de gestión estratégica empresarial, lo que implicaba en un conjunto de cambios internos. El segundo objetivo visaba a la profesionalización de la gestión académica, proporcionando una visión de negocio a los administradores académicos. Ambos objetivaban promover una "*reviravuelta y/o un proceso de transformación*" (Informe de Gestión, 2009, p.26), la que resultaría en cambios en variables financieras, sociales, económicas, tecnológicas y ambientales.

La instauración de la gestión estratégica en la Universidad fue apoyada por Consultoría externa, la que también condujo los cambios decurrentes. El diagnóstico elaborado por los consultores para los ambientes interno y externo apuntó varias limitaciones académicas y financieras, de entre ellas, el alto costo con ociosidad y evasión, cursos deficitarios, asignación de docentes deficitaria y la departamentalización de la institución. Apuntó, además, como prioridad la descentralización de las decisiones y acciones en la gestión de los cursos, la reducción de costos y acciones relacionadas a la cualidad como la busca por excelencia académica, por ejemplo.

Así, las principales acciones adoptadas incluyeron la incorporación de una estrategia de negocios a la universidad, la revisión de la misión, visión y valores organizacionales de acuerdo con la nueva perspectiva y, también, la revitalización de las áreas académica, financiera y tecnológica, a partir de supuestos esencialmente managerialistas Parker (2002) (Quiggin,

2003; Meyer y Meyer Jr., 2013). Algunas de las acciones decurrentes eran motivo de tensiones y conflictos junto al área académica, motivo este que incentivó que la decisión final se quedara concentrada en la alta administración. El relato del Rector en la época de la iniciativa resalta el enfoque organizacional (costos) y académico (cursos) de la decisión tomada.

Iniciamos con una perspectiva estratégica, pues, con el aumento de la competencia y caída de la demanda de algunos cursos, llegó la parte más difícil: eliminar los cursos y los costos [...] Solo que yo no podría llevar esas cuestiones para discutir en la Academia. Era pérdida de tiempo. Yo sabía cuánto tenía de dinero. Además, no había consenso (Silveira, 2001. Entrevista con Rector)

Según relato del Rector de la época, uno de los papeles desarrollados por la consultoría era legitimar *"la conducción y el apoyo a los principales intereses de la nueva administración"* (Relato de entrevista, Rector-2001), independiente de la voluntad o participación de la base académica. Tal comportamiento alimentó aún más la resistencia con relación al trabajo de los consultores, secundado por la aversión a las metodologías del mercado y también por el aspecto político común en el contexto académico (Parker, 2002; Bankes, 2011; Locke y Spender, 2011). Los conflictos se hicieron aún mayores cuando la Consultoría comenzó a agrupar los cursos en UNA (Unidades Académicas), atribuyendo para cada cual, con recursos y administrador específico. La dificultad encontrada junto a los docentes fue evidenciada por uno de ellos al afirmar que *"[...] una variable comportamental tuvo que ser enfrentada. Sería fácil si fuera solo dividir los grupos en UNAS y agrupar los cursos. Pero, la consultoría revolvió la zona de confort y los profesores tuvieron que reposicionarse"* (Silveira, 2001).

Como parte de las acciones que contribuyeron para los cambios anhelados, la alta administración inició un proceso de profesionalización de la administración académica. Las principales acciones incluían la transformación de las unidades académicas en "unidades estratégicas de negocio" (UEN), la transformación de coordinadores de curso en administradores de unidades académicas, la implantación de controles por curso y la transformación de docentes en equipo de alto desempeño y eficiencia.

También fue notable la creación de una gerencia académica, responsable de la asignación de recursos por curso o agrupación de cursos (UNA). Esa gerencia fiscalizaba si determinada unidad académica estaba deficitaria o superavitaria, mediante el número de alumnos, la cantidad de aulas o laboratorios utilizados, el cuadro de personal docente, entre otros aspectos que constituían una planilla de "Costeo ABC". Había reuniones entre coordinadores de curso y gerencia académica, las cuales generalmente terminaban malinterpretadas y conflictivas, ya que los primeros se basaban en la excelencia de la enseñanza, mientras que los segundos en la lógica del mercado, especialmente en la presupuestaria. En estas juntas se hizo evidente el choque entre la lógica del mercado y la lógica académica, además del nítido conflicto de intereses, lo que dificultó aún más el alineamiento entre los intereses institucionales de la cumbre y las acciones tomadas en la base.

Las medidas buscaban, todavía, incorporar una visión de negocio (Quiggin, 2003) a los administradores académicos, con la adopción sistemática de metodologías de análisis y control de los cursos, tales como análisis de viabilidad y de margen de contribución financiera. Todavía, las competencias gerenciales de los administradores académicos eran percibidas por la rectoría como por debajo de lo necesario para los propósitos institucionales. Los cargos académicos eran, en general, asumidos por profesores como resultado de interacciones políticas y relaciones de confianza en vez de competencia o mérito (Bankes, 2011; Meyer Jr. y otros, 2012). Capacitar coordinadores de curso para ser administradores de unidades estratégicas de negocios hizo con que esos profesionales pasaran a convivir con términos del mundo empresarial como productividad, urgencia, costos, control, coordinación y efectividad (Informe de Gestión de la Universidad, 2009). La característica *top down* de las decisiones, bien como su cuño empresarial son evidenciados en el siguiente relato.

La idea central era la de capacitar coordinadores para transformarlos en

administradores estratégicos porque empezamos a percibir que todo estaba muy suelto. Entonces, creamos para cada administrador un contrato de gestión. Ese fue el comienzo de la profesionalización. Cada administrador tenía un contrato, había una planificación que debería cumplir con las metas que se proponía (Silveira, 2001. Entrevista con Rector)

En paralelo, la rectoría contrató ejecutivos del mercado para contribuir en la implementación de los cambios deseados. Esa iniciativa se presentó como un gran desafío, pues, faltaba a los nuevos administradores conocimiento de la historia interna y legitimidad para promover cambios.

Yo fui a buscar al director de marketing en la dirección de Azaléia y lo traje para ser el director de marketing. El director de recursos humanos yo traje la persona que había sido director de la Philips de Brasil. [...] Para la planificación, traje un profesional de la propia Consultoría y mi idea era que cada curso fuera visto como una UEN (unidad estratégica de negocio) (Silveira, 2001. Entrevista con Rector)

A respecto de la iniciativa, un profesor resaltó su descontentamiento al afirmar "*Yo me sentí desmerecido. ¿Llamar a alguien de fuera para liderar un proceso de profesionalización? Yo llamaría para colaborar*" (Relato de entrevista – Profesor). A pesar de mantener algunos administradores académicos, las contrataciones externas tuvieron impacto negativo en la cultura organizacional, además de estimular la formación de grupos de resistencia. En el Cuadro 1 son presentadas las principales acciones y resultados asociados a los objetivos estratégicos de la Universidad.

Cuadro 1 – Objetivos, decisiones, acciones y resultados. Nota: Resultados precedidos de (+) representan resultados positivos y de (-) representan resultados negativos.

Objetivo	Acciones adoptadas	Resultados
Implantar una gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Decisiones <i>top down</i> ● Transformación de las unidades académicas en unidades de negocio ● Descentralización de decisiones y acciones en la gestión de los cursos ● Bonificaciones para cursos superavitarios 	<ul style="list-style-type: none"> ● (+) Imagen de gestión moderna (simbolismo) ● (+) Expectativa por mejorías tecnológicas, estructurales y financieras. ● (-) Resistencia por la comunidad académica de la cultura empresarial. ● (-) Conflicto de intereses. ● (-) Bajo índice de comprometimiento ● (-) Competición entre áreas con impactos organizacionales negativos
Profesionalizar la Gestión Académica.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de profesionales del mercado ● Implementación de control de receta y despensa por curso ● Adopción de abordaje sistemática de análisis y control de los cursos (reducción del déficit de los cursos) ● Gestión por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ● (-) Ambigüedad de indicadores de desempeño ● (-) Rechazo de indicadores de productividad académica. ● (-) Inadecuación de los abordajes gerenciales a la naturaleza de los programas académicos. ● (-) Aumento de despensas con contrataciones externas. ● (-) Conflictos entre cúpula y administradores académicos en la interpretación de objetivos y resultados. ● (-) Conflictos cuanto a las políticas institucionales de descentralización presupuestaria

Fuente: La pesquisa.

El análisis de las decisiones, acciones y resultados identificados en la Universidad Alfa evidenció la intención de la alta administración en implantar modelos empresariales en el contexto

académico, pero, sin la adecuación debida (Parker, 2002; Locke y Spender, 2011). Es decir, las áreas se transformaron en unidades estratégicas de negocio, los cursos en productos, coordinadores en administradores, el cuerpo docente en equipos de alto desempeño y, para reglamentar este proceso, se estableció un contrato de gestión a partir de indicadores de desempeño. Por sus implicaciones sobre el presupuesto, decisiones relacionadas a salas, laboratorios, materiales de uso continuo, contratación de profesores y alumnos becados eran analizadas en relación a su viabilidad y de los cursos, generando dificultades de entendimiento y aceptación, por parte de docentes.

Cambios propuestos para la gestión académica fueron rechazados por chocar con la cultura organizacional predominante y por herir principios académicos institucionales. Factores como cultura, conflictos de interés y competición interna limitaron la materialización de las acciones, por demandar siempre negociaciones y adecuaciones (Carter y otros, 2008). Como resultado, se observaron conflictos de interés involucrando administradores de la cúpula, consultores y administradores académicos. Para los primeros, era importante imponer un estilo de administración empresarial. Para los consultores, como agentes de la cúpula administrativa, era estratégico el *resultado* de la combinación óptima entre productividad, destino de recursos físicos y eficiencia para cada UEN. Los administradores académicos, por su vez, valorizaban la calidad de la enseñanza, el currículo y la formación humana, educacional y profesional de los alumnos.

3. Discusión

El análisis de las decisiones académicas, de las estrategias y de sus resultados permitió constatar la inexistencia de una relación clara entre tales elementos. La ambigüedad y la pluralidad – naturales de organizaciones complejas, como universidades – justifican la inexistencia de las relaciones mencionadas bien como fueron determinantes para la ineficiencia de las estrategias y modelo de gestión adoptado. Es decir, la ambigüedad minó la eficiencia de las estrategias, las cuales se caracterizaron por la dificultad de interpretación con uso de metas e indicadores de desempeño inadecuados al contexto académico, como ya se ha señalado Meyer y Meyer Jr. (2013). Se verificó, por tanto, un cambio estratégico basado en un modelo de gestión inadecuado para las especificidades de la organización universitaria, el cual topó en la complejidad y burocracia organizacionales.

El alineamiento flojo evidenciado entre decisiones, acciones y resultados también resaltó la fuerte presencia e influencia de las dimensiones política y simbólica en la gestión universitaria. Por tratarse de organizaciones plurales, ambiguas y paradójicas, universidades requieren atención de los administradores a la pluralidad de agentes con intereses divergentes (Jarzabkowski y Felton, 2006), a la superioridad que el poder profesional asume en relación al poder burocrático (Mintzberg, 1994) y, especialmente, para la complejidad gerencial que involucra esas organizaciones (Etzioni, 1961; Meyer Jr. y otros, 2012).

Como resultado, se verificaron pequeños avances organizacionales (Weick, 1984) pero también, diversas lagunas entre decisiones, acciones estratégicas y resultados. Las decisiones tomadas tuvieron como base prácticas de gestión consideradas inapropiadas para organizaciones complejas y pluralistas como universidades, en los términos de Meyer Jr. y otros (2012). Planificación estratégica con su racionalidad instrumental, definición de objetivos, toma de decisiones lógicas, controles rígidos y sistematizados, evaluaciones basadas en indicadores de desempeño y abordajes *top down* no producen resultados satisfactorios en organizaciones complejas, pluralistas, profesionales y no lineales como universidades (Stacey, 1996, 2010; Jarzabkowski y Felton, 2006; Meyer Jr. y otros, 2012). Tales evidencias resaltan una característica amadora y profesoral de la gestión universitaria, donde muchos dirigentes encuentran dificultades en la transformación de intenciones en acciones por desconocer o no aceptar su complejidad organizacional y también por olvidar de los valores académicos (Meyer Jr. y otros, 2012; Solomon y Solomon, 1993).

Otra laguna identificada está relacionada a la pertinencia y efectividad de las acciones

implementadas. Más que resultados, las acciones adoptadas parecían demostrar la existencia de una gestión moderna, integrada y ágil, en los moldes de organizaciones empresariales (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Parker, 2002). Se trata de acciones simbólicas, en los términos de Pettigrew (1973), Mintzberg (1994) y Meyer Jr. (2005), direccionadas a la imagen organizacional con base en lo que Cohen y otros (1972) denominaron de *Garbage Can Model*. Es decir, la adopción de soluciones listas del mercado en el intento de sanar problemas organizacionales identificados – o creados, para poder ser solucionados, justificando decisiones e inversiones. Mientras tanto reales problemas tales como, la inadecuación de los modelos de gestión utilizados, la comunicación falla entre los involucrados y la práctica impositiva adoptada en los cambios organizacionales, continuaron sin resolución.

Fueron numerosos los intentos de aproximación de las estrategias destinadas al equipo de la cumbre de las acciones que ya se estaba llevando a cabo la base académica. La intención parecía positiva cuando mostró interés por incluir agentes de la base académica en las decisiones de futuras estrategias institucionales. Sin embargo, estos rituales fueron caracterizados nuevamente como simbólicos, puesto que se resumieron en la simple comunicación de las nuevas directrices, sin la participación de maestros y coordinadores intermedios.

El relato de uno de los maestros deja claro que "las reuniones se hacían sólo para comunicar las directrices" (Relato de entrevista - Profesor) hecho que se confirmó por el rector de la época, cuando justificó que "discutir estrategias con la base académica era una especie de malograda iniciativa, por la falta de consenso que predominaba en esta área". (Relato de entrevista – Rector). Este tipo de prueba dejó clara la falta de preparación gerencial, comprobada por la negligencia del contexto profesionalizado y ambiguo del área académica, típico en universidades. El hecho contribuyó aún más al fracaso de las estrategias propuestas, que culminó en la separación natural entre las decisiones institucionales y las acciones académicas llevadas a cabo en la práctica.

La ausencia de legitimidad de los consultores y nuevos administradores cuando de la implementación de las acciones fue otra laguna identificada entre decisiones y acciones, lo que resalta el fuerte aspecto político en la organización universitaria, ya resaltado por Pfeffer y Salancik (1974) y Pettigrew (1973). En universidades, las interacciones, el diálogo y la legitimidad de la representación son elementos esenciales para asegurar el apoyo necesario a la promoción de cambios. La ausencia de estos elementos generó resistencia, comprometiendo seriamente el desarrollo de las acciones anheladas por la alta administración.

La ambigüedad, ya mencionada anteriormente, también se presentó como una laguna entre decisiones y acciones. Muchas decisiones, especialmente involucrando administradores académicos eran caracterizadas por ambigüedad y falta de consenso. Como ya destacado por autores, tales como Weick (1979) y Gioia y Chittipedi (1991), es esencial que las implicaciones de las decisiones sean cuidadosamente analizadas por los tomadores de decisión, como también que su mensaje pueda ser fácilmente comprendido por los involucrados. Se verificó que, en virtud de la formación e intereses distintos de los varios grupos de profesionales que componen la universidad, decisiones poco claras asumieron interpretaciones diversas, comprometiendo su ejecución y, por consecuencia, sus resultados. Tales decisiones fueron percibidas como discursos genéricos que, al encontrar dificultad de materialización eran, posteriormente, negociadas con administradores de cursos.

4. Consideraciones finales

Este estudio analizó la relación entre decisiones académicas, estrategias y resultados en una universidad donde fue introducido un conjunto de transformaciones gerenciales inspiradas por una "lógica empresarial". Quedó evidente la existencia de conflictos entre la lógica "empresarial" y la académica. Fueron identificadas muchas lagunas entre decisiones, acciones estratégicas y resultados en la gestión académica revelándose la inexistencia de una relación clara entre tales elementos. Este hecho desencadenó tensiones entre la administración superior

y la gestión académica.

Quedó evidente que las prácticas estratégicas en organizaciones académicas no obedecen a una linealidad, alineamiento o misma interdependencia. Los resultados, en particular, son muchas veces imprevisibles o no intencionales reflejando un dinamismo propio de un sistema flojamente articulado, complejo y pluralista. La necesidad de mejor desempeño de las organizaciones académicas ha impulsado sus administradores a la práctica del "managerialism" al incorporar modelos y abordajes empresariales inadecuados a las especificidades y necesidades de las universidades. Los experimentos se hacen caros e inocuos generando conflictos, frustraciones y desgastes en la gestión y en la comunidad académica. Esto refuerza el entendimiento de que las innovaciones y mejorías de la gestión académica están más concentradas en las habilidades y competencias bien como en las prácticas exitosas de administradores innovadores y emprendedores.

El área académica se constituye en campo fecundo para futuros estudios. En este particular se sugiere el examen de prácticas gerenciales que se originen de la improvisación como fuente de aprendizaje organizacional, frente a situaciones en que lo inesperado y lo imprevisible se hacen presentes. Dada la naturaleza pluralista de las organizaciones universitarias es relevante reforzar la necesidad de estudios sistemáticos de casos plurales, involucrando organizaciones universitarias públicas, privadas y empresariales. Para esto futuros estudios pueden investigar la influencia de factores políticos en el proceso y en las prácticas estratégicas involucrando decisiones, acciones estratégicas y en la interpretación de los resultados contribuyendo para la generación del conocimiento.

Referencias

- Ansoff HI, McDonnell J (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley y Sons.
- Baldrige, J. V., y Deal, T. (1983). *The dynamics of organizational change in educations*. Berkeley, California: McCutchan Publishing Corporation.
- Balogun, J., y Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sense making. *Organization Studies*, 26(11), 1473-1601.
- Bankes, S. (2011). The use of complexity or policy exploration. En A Peter, y S Maguire, y B McKelvey (Orgs). *The SAGE handbook of complexity and management*. (pp. 570-589). London: Sage Publications.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Birnbaum, R. (2000). *Management fads in higher education: where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass. 287p.
- Bolman, L. G., y Deal, T. (2003). *Reframing organizations: artistic, choice and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Carter, C., Clegg, S. R., y Kornberger, M. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. London, EC: Sage Publications.
- Clegg, S.; Carter, C.; Kornberger, M., y Schweitzer, J. (2011). *Strategy: theory and practice*. London: Sage.
- Cohen, M., y March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: the American College President*. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, M., March, J., y Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cyert, R.M., y March, James G. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice Hall.

Daft, R., y Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Denis, J. L., Langley, A., y Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (1994). Introduction – entering the field of qualitative research. En *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp.454-462). Thousand Oaks: Sage.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14(4), 532-550.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Nova York: The Free Press of Glencoe.

Floyd, S.W., y Wooldrige, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 1190-1221.

Gioia, D. A., y Chittipedi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.

Ginsberg, B. (2011). The strategic plan: neither strategy nor a plan, but a waste of time. *The Chronicle of Higher Education*, 17.

Hardy, C.; Langley, A.; Mintzberg, H., y Rose, J. (1983). Strategy formation in the university setting. *Review of Higher Education*, 6(4), 407-433.

Jarzabkowski, P., y Fenton, E. (2006). *Strategizing and organizing in pluralistic contexts*. Long Range Planning. pp. 631-648.

Keller, G. (1983). *Academic strategy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Locke, R. R., y Spender, J. C. (2011). *Confronting managerialism: how the business elite and their schools threir our lives out of balance*. New York: Zed Books.

McDaniel Jr., R.R. (2007). Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20(1),21-42.

March, J. G., y Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Meyer JR., V. (2005). Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, 12(3), 373-389.

Meyer Jr., V.; Pascuci, L. M., y Meyer, B. (2012). Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. En *28th EGOS Colloquium*, Helsinki, Finlândia.

Meyer Jr., y Meyer B. (2013) Managerialism na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma universidade empresarial. *Revista Gestão Universitária da América Latina – GUAL*, 6(3),1-20.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2011). *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., y Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

Morin, E. (2003). *Ciência com consciência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand.

Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Newbury Park: Sage.

Orton, J. D., y Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 209-223.

Parker, M., y Jary, D. (1985) .The McUniversity: organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2(2), 319-338.

Parker, M. (2002). *Against management*, Cambridge: Polity Press.

Pascuci, L., y Meyer Jr., V. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralistas. *Revista de Administração Contemporânea*. 17(5), 536-555.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.

Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.

Quiggin, J. (2003). Word for Wednesday: "managerialism" (definition). En Robert Locke, y J. C. Spender (Eds.). *Confronting managerialism: how the business elite and their schools threir our lives out of balance* (pp. 5-20). New York: Zed Books.

Richardson, K. A. (2011). Complexity and management: a pluralistic view. En Peter Allen; Steven Maguire y Bill Mckelvey (Eds.). *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (p. 366-382). London: Sage Publications.

Silveira, Gerson Luiz Joner da (2001). *Relatório da gestão 2001-2009*. Reitor da UNISUL- Universidade do Sul de Santa Catarina. Entrevistador: Haroldo Andriguetto Junior. Palhoça – SC. 1 arquivo.mp3 – 48min.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. New York: Routledge.

Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity*. London: Routledge.

Stake. R. E. (2000) .Case studies. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (eds.) *Handbook of qualitative research*.(pp. 435-454). London: Sage.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. England: Ashgate.

Solomon, R., y Solomon, J. (1993). *Up the university: recreating higher education in America*. New York: Addison-Wesley.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vidaillet, B. (2011). When "decision outcomes" are not the outcomes of decisions. En Gerard P. Hockinson, y Willian H. Starbuck (eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Decision-Making* (pp. 418-436). New York: Oxford University Press.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: design and methods*. 2ª Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. .

Weick, K. E. (1976). Educational organization as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading. MA: Addison Wesley.

Weick, K. E. (1984). Small wins: redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

1. Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado em Administração da PUC-PR- Curitiba, PR- Brasil.

2. Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES, Brasil.

3. Mestre em Administração, gestor de organização educacional. São José dos Pinhais, PR- Brasil. Email: Haroldo.andriguetto@hotmail.com

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]