

Departament d'Organització d'Empreses

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR D'ENGINYERIA DE
TELECOMUNICACIÓ DE BARCELONA

Projecte Final de Carrera
Barcelona, Juny de 2008

ORGANITZACIÓ I GESTIÓ D'UNIVERSITATS

Daniel Sánchez Trigo

Director del projecte: Jaume Mussons Sellés

Índex

1.	<u>OBJECTIUS DEL PROJECTE</u>	<u>5</u>
2.	<u>INTRODUCCIÓ.....</u>	<u>7</u>
3.	<u>TEORIA DE SISTEMES</u>	<u>11</u>
3.1.	CONCEPTE	11
3.2.	FRONTERES.....	13
3.3.	CONNEXIONS I ACOBLAMENTS	15
4.	<u>TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA.....</u>	<u>17</u>
4.1.	CONCEPTE	17
4.2.	SUBSISTEMA ENTORN	17
4.3.	SUBSISTEMA TECNOLÒGIC	19
4.4.	ASPECTES DIFERENCIADORS TECNOLÒGICS	20
4.5.	MODELS TECNOLÒGICS	21
5.	<u>EL COMPORTAMENT ADMINISTRATIU: SATISFACCIÓ VS OPTIMITZACIÓ</u>	<u>23</u>
5.1.	RACIONALITAT.....	23
5.2.	RACIONALITAT APLICADA A L'ESTAMENT UNIVERSITARI	23
5.3.	SATISFER ENLLOC D'OPTIMITZAR	24
6.	<u>MODEL D'ORGANITZACIÓ SOCIAL</u>	<u>29</u>
6.1.	CONCEPTE	29
6.2.	MODEL D'ORGANITZAR	30
7.	<u>L'EFICÀCIA EN LES ORGANITZACIONS</u>	<u>33</u>
7.1.	EFICÀCIA	33
7.2.	MODELS SOBRE EFICÀCIA	35
7.3.	DOMINIS D'EFICÀCIA.....	37
7.4.	CARACTERÍSTIQUES DELS ADMINISTRADORS EFICAÇOS	39

8.	<u>DEMANDES I EXIGÈNCIES SOBRE LA ORGANITZACIÓ UNIVERSITÀRIA.....</u>	43
8.1.	L'ESTRUCTURA UNIVERSITÀRIA: PILAR PER COMPENDRE LA ORGANITZACIÓ	43
8.1.1	EL COMPORTAMENT DELS PROFESSIONALS EN L'ÀMBIT UNIVERSITARI	47
8.1.2	AUTONOMIA I IDENTITAT INSTITUCIONAL.....	47
8.1.2.1	El poder del coneixement i la descentralització	48
8.1.2.2	Individualisme i participació	49
8.1.3	EL COMPORTAMENT DEL STAFF DE RECOLZAMENT.....	50
8.1.3.1	Jerarquia acadèmico-administrativa	50
8.1.3.2	Jerarquia administrativa.....	51
8.1.3.3	L'efectivitat de les organitzacions professionals.....	51
8.2.	L'ESTRATÈGIA UNIVERSITÀRIA: ORIENTACIÓ BÀSICA PEL CANVI.....	57
8.2.1	LA ORGANITZACIÓ COMPETITIVA	58
8.2.2	REQUISITS DE L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA.....	61
8.2.3	L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA I LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA.....	62
8.3.	LA CULTURA: ELEMENT INDISPENSABLE PELS CANVIS ORGANITZATIUS	65
8.3.1	LA CULTURA ORGANITZATIVA EN LA GESTIÓ DE LES ORGANITZACIONS EMPRESARIALS	66
8.3.2	TIPOLOGIES DE CULTURA ORGANITZATIVA.....	73
8.3.2.1	Adaptació externa: Ansoff.....	74
8.3.2.2	Adaptació externa: Deal i Kennedy	77
8.3.2.3	Integració interna: Etzioni	78
8.3.3	LA CULTURA ORGANITZATIVA EN LA INSTITUCIÓ UNIVERSITÀRIA	80
8.4.	CONCLUSIONS SOBRE LA ORGANITZACIÓ D'UNIVERSITATS.....	83
9.	<u>LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA.....</u>	85
9.1.	INTRODUCCIÓ	85
9.2.	L'IMPACTE DELS CANVIS DE L'ENTORN EN LA GESTIÓ DE LES UNIVERSITATS	87
9.3.	CONSIDERACIONS PRÈVIES AL REDISENY DE LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA	98
9.4.	DISFUNCIONS DE LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA	103
9.5.	IDEES BÀSIQUES DEL REDISENY DEL MODEL UNIVERSITARI.....	107
9.5.1	PLANTEJAMENTS SOBRE DISSENYS ORGANITZATIUS UNIVERSITARIS.....	110
9.6.	CONCLUSIONS SOBRE LA GESTIÓ D'UNIVERSITATS	127
10.	<u>SATISFACCIÓ, LIDERATGE I COMPROMÍS A LA UPC.....</u>	131
10.1.	INTRODUCCIÓ.....	131
10.2.	ACTITUDS EN LA ORGANITZACIÓ	133
10.2.1	SATISFACCIÓ A LA FEINA	133
10.2.2	COMPROMÍS ORGANITZATIU	134
10.2.3	CONDUCTES DE LIDERATGE	135
10.3.	EINES I PARÀMETRES D'ANÀLISI ESTADÍSTICA	137
10.3.1	OBJECTIUS	137
10.3.2	CONCEPTES FONAMENTALS.....	137

10.4. RESULTATS I VALORACIONS:	141
10.4.1 MSQ (MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE)	141
10.4.2 OCQ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE)	145
10.4.3 LPI (LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY)	149
<u>11. CONCLUSIONS</u>	157
<u>12. BIBLIOGRAFIA</u>	159
<u>13. ANNEXES</u>	161
ANNEX 1: QÜESTIONARI MSQ.....	161
ANNEX 2: QÜESTIONARI OCQ	163
ANNEX 3: QÜESTIONARI LPI.....	165
ANNEX 4: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL MSQ	167
ANNEX 5: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL MSQ	169
ANNEX 6: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL OCQ.....	171
ANNEX 7: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL OCQ	173
ANNEX 8: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL LPI	175
ANNEX 9: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL LPI.....	177

1. OBJECTIUS DEL PROJECTE

Un dels objectius principals d'aquest projecte és el de recopilar, en un únic document, informació relativa als diferents aspectes organitzatius que tenen lloc en una institució d'educació superior com la universitat. La idea és que aquest projecte serveixi com a guia, des de la perspectiva d'organització i gestió d'empreses, del que actualment coneixem com a universitat. Es pretén caracteritzar les seves fortaleses i debilitats com a institució encarregada de transmetre el coneixement a la societat i de participar activament en l'avenç de la ciència. Per tal de dur a terme aquest estudi, ha estat necessari fer una anàlisi prèvia d'alguns conceptes d'organització com ara la teoria de sistemes i contingència, comportament administratiu, eficàcia en les organitzacions, etc.

En l'estudi d'aquest tipus d'organitzacions especialment atípiques, es determinarà la importància que tenen les exigències de l'entorn i com això afecta de manera directa en l'estratègia organitzativa, l'estructura, la cultura universitària i, sobretot, en la gestió universitària.

En allò que fa referència a la gestió universitària, es tractarà d'identificar quines són les disfuncions en la gestió de les universitats, a què són degudes i es justificarà la necessitat de redissenyar aquest model de gestió.

Finalment, i com a segon objectiu d'aquest projecte, es durà a terme un estudi a nivell estadístic de la satisfacció, compromís i lideratge dels professors en l'àmbit de la UPC com a organització universitària. Per aconseguir aquest propòsit es faran servir uns qüestionaris reconeguts a nivell internacional que serveixen per identificar i avaluar aquestes conductes. Alhora, es contrastaran els resultats obtinguts amb l'exposició teòrica del projecte.

2. INTRODUCCIÓ

La competitivitat, la globalització, la revolució tecnològica, el millorament continu i el capital intel·lectual són variables que obliguen a les organitzacions a una continua i ahora encertada identificació. Aquestes variables fan que les organitzacions es replantegin els conceptes fonamentals de la filosofia de la gestió i assimilar noves tècniques de gestió, i aquests mateixos plantejaments estan pressionant de diferents maneres la gestió de les organitzacions universitàries.

Es podria dir que la societat ha estat l'encarregada de encomanar-li a la institució universitària la generació de coneixement en els camps de la ciència i les humanitats, la formulació de les noves generacions de professionals, el compromís amb l'avenç de la ciència i la innovació i l'extensió del coneixement a la societat amb la qual hi està vinculada. L'Estat, a canvi, i en representació de la societat, li ha proporcionat els recursos necessaris per tal que aquesta acomplís amb la seva finalitat.

No obstant això, l'escassetat de recursos econòmics, la liberalització de l'economia, els desequilibris demogràfics, la presència cada cop més forta d'organitzacions universitàries privades i públiques amb una mentalitat molt més agressiva, qüestionen vigorosament el comportament de la gestió actual de les universitats en el seu conjunt.

Tanmateix, la organització universitària ha viscut durant molt de temps allunyada de la seva pròpia realitat, aliena a les demandes que els hi podria fer l'entorn en termes de gestió i un desconeixement de les teories tècniques de l'administració contemporània. La institució universitària ha fet i fa un esforç força limitat en quant a incorporar nous coneixements del management als de la seva pròpia organització. Semblaria que les demandes de la societat haguessin arribat amb timidesa als recintes universitaris.

Sense cap mena de dubte la organització universitària pot ser considerada com una "organització atípica", tal i com va dir Mintzberg (1991), per les següents raons:

- Per la complexitat dels seus processos i la seva polivalència en diferents àrees.
- Per oferir un servei a llarg terme i a múltiples beneficiaris.
- Per comptar amb l'existència de grups d'interès força divergents.
- Per la coexistència d'estructures i esquemes de gestió diferenciats (o fins i tot antagònics)

En termes generals, i de manera molt resumida, podríem dir que la organització universitària es caracteritza per:

- Per ser reactiva davant del canvi.
- Per emfatitzar les normes i les regles, és a dir, per ser burocràtica.
- Per ser una organització d'individus aïllats que busquen els seus propis objectius individuals.
- Per tendir a millores esporàdiques on les decisions es prenen, de forma general, sobre la base de suposicions, opinions o tradició.
- Per tenir un personal que, en general, procura no involucrar-se i no assumir responsabilitats institucionals.
- Per ser una organització on es refusa la crítica constructiva com a mecanisme de millora.

Això no implica que les universitats no facin front a les demandes de l'entorn. Més encara, és pràcticament impossible que les universitats puguin mantenir-se alienes als temps exigents en els que els hi ha tocat viure. Han de liberalitzar-se i flexibilitzar-se per

tal de respondre millor a les exigències d'un món que es caracteritza per una creixent i indubtable innovació tecnològica, una economia global, competitiva i on l'esperit de millora permanent adquireix actualitat.

Bustamante (1998) afirma el següent: “Quan en el món sencer les organitzacions es reinventen i es redefeixen diàriament al ritme dels canvis, els nostres conceptes sobre la gestió universitària romanen congelats. Dins d'aquests esquemes, la mediocritat resulta quasi inevitable generant no només mentalitats acrítiques i conformistes, sinó també actituds resistents i defensores d'un ordre ja de per sí insostenible”.

Podríem dir que existeixen tres conceptes fonamentals que haurien de constituir un suport *sine qua non* per tal d'entendre la organització universitària i, a partir d'això, realitzar una gestió eficient i eficaç que els hi permeti obtenir la competitivitat sostenible:

- El nivell de complexitat de l'estructura universitària.
- Les exigències que planteja una gestió estratègica .
- La importància de la cultura de la organització en la institució universitària.

Aquests tres comportaments interioritzats poden possibilitar la posada en pràctica d'una avaluació comparativa que es proposa com un al·licient fonamental de la present investigació acadèmica.

En aquest treball es pretén fer un estudi del comportament d'aquest tipus d'organitzacions, fent una anàlisi prèvia d'alguns conceptes de teoria de la organització. Estructura, estratègia, cultura i gestió universitària seran els principals temes que tractarem per tal de crear una base teòrica quant a organitzacions d'universitats. Finalment, es durà a terme un treball de camp que ens donarà una petita visió de com es troben en l'actualitat alguns aspectes relacionats amb la satisfacció, lideratge i compromís en l'àmbit de la UPC.

3. TEORIA DE SISTEMES

3.1. CONCEPTE

La teoria de sistemes és una ramificació específica de la teoria general de sistemes. Aquesta teoria va aparèixer juntament amb els treballs de Ludwig von Bertalanffy i es van publicar entre 1959 i 1968. Es podria dir que no té la intenció de solucionar problemes o intentar portar a terme solucions pràctiques, sinó que pretén produir teories i formulacions conceptuals que poden crear condicions d'aplicació en la realitat empírica.

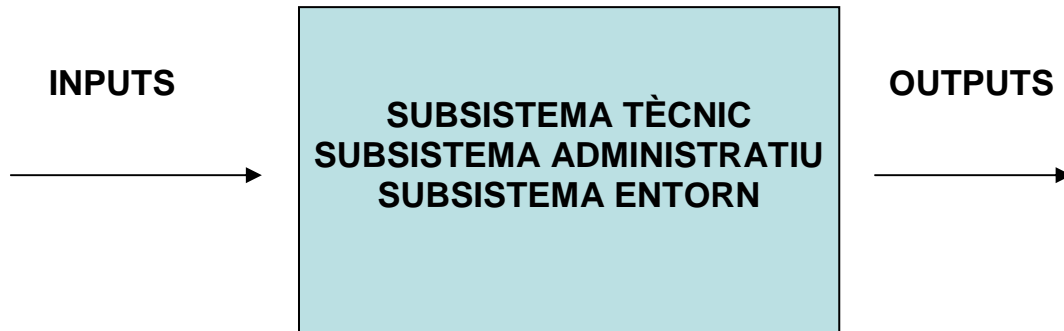
La teoria de sistemes va penetrar ràpidament en la teoria administrativa per dues raons fonamentals:

- Degut a la necessitat de síntesi i integració de les teories que la van precedir, que va resultar tot un èxit quan es varen aplicar les ciències del comportament a l'estudi de la organització.
- La tecnologia, en concret la informàtica, va portar un gran ventall de possibilitats de desenvolupament i operació de les idees que convergien cap a una teoria de sistemes aplicada a la administració.

Una definició estàndard del concepte *sistema* podria ser la d'un conjunt de diversos elements que es troben interrelacionats i que s'afecten mútuament per tal de formar una unitat. El punt clau està constituït per les relacions entre els diversos elements del sistema. No seria un sistema un simple conjunt d'objectes que no es trobessin relacionats entre ells.

Una altra possible definició de sistema seria la d'un tot organitzat que té dos o més parts interdependents (o subsistemes) i està separat del seu entorn per una frontera (Kast y Rosenzweig, 1973).

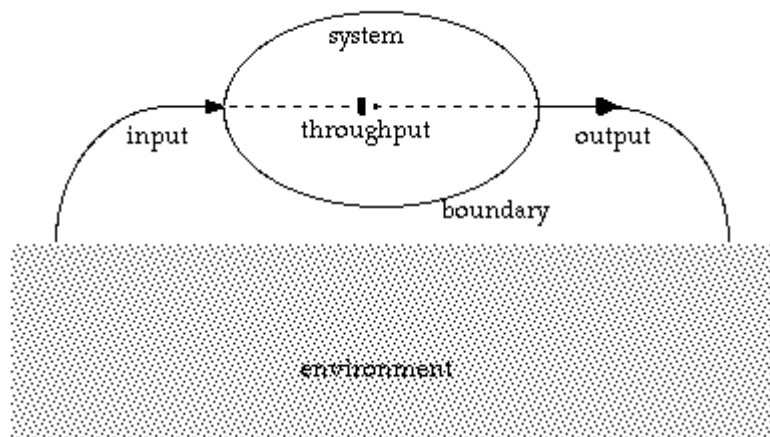
L'esquema bàsic d'un sistema seria el següent:



Els conceptes de input i output ens aproximen al problema de les fronteres i límits en els sistemes oberts. Es diu que els sistemes que treballen en aquesta modalitat són processadors d'entrades i elaboradors de sortides.

Es denomina input a la importació dels recursos, com ara energia, matèria, informació, etc. que es requereixen per iniciar el cicle d'activitats del sistema.

Com a output entenem les sortides del sistema, que es poden diferenciar segons el seu destí en serveis, funcions o retroinputs. En el següent esquema s'observa clarament com els inputs provenen de l'entorn, es processen i es retornen al mateix entorn:



Si apliquem el concepte de sistema a l'entorn universitari, trobem diferents components que interactuen entre ells mateixos dins del sistema. Els elements del sistema universitat no són pas elements simples i fàcilment identificables, sinó que més aviat es tracta de dos subsistemes complexos:

- *Subsistema tècnic*: format pels elements del sistema (professors, caps de departament, laboratoris de investigació, etc.) els quals transformen el inputs de l'entorn, com ara bé els estudiants, recursos financers, texts, etc. en outputs que es retornen a l'entorn, com ara llicenciats, servei a la societat, coneixement, etc.
- *Subsistema administratiu*: integrat per aquells elements que ajuden a coordinar i dirigir les activitats de la institució (gerents, caps de departament, normatives, pressupostos, etc.) .

Com es pot apreciar, aquests dos sistemes comparteixen alguns elements en comú i, per tant, existeix una interacció i una influència mútua. En aquest sentit, podríem posar l'exemple de la implantació d'un nou pla d'estudis, que seria una activitat pròpia del subsistema tècnic, comporta significatius canvis en l'àmbit del subsistema administratiu.

3.2. FRONTERES

Les fronteres formen part del sistema, ja que creen una frontera entre el sistema i un suprasistema dins del qual s'hi troba. En alguns sistemes aquestes fronteres són molt fàcils de definir i delimitar. No obstant aquest fet, en l'àmbit de la universitat no resulta tan fàcil. En la realitat ens trobem amb sistemes de tamany reduït i que s'emmarquen dins d'altres sistemes superiors. A tall d'exemple, el departament de Organització d'empreses és un sistema de poc tamany que forma part d'un sistema global que es denominaria UPC. La delimitació de les fronteres dels sistemes és fonamental per tal de determinar els seus elements integrants i aquells que formen part del seu entorn.

Els sistemes poden ser de naturalesa tancada o oberta, segons Birnbaum (1988). Els sistemes **tancats** són aquells que disposen de fronteres relativament rígides i impenetrables, limitant enormement la interacció amb l'entorn. En aquest cas, l'input tendeix a ser controlable, definible i relativament simple i el seu processament pot ser programat i sistemàtic. D'altra banda, l'output dels sistemes tancats desapareix i no serveix per retroalimentar el sistema. Els sistemes tancats, en definitiva, són sistemes lineals, els components del qual no canvien, podent preveure amb facilitat la causa i l'efecte amb una gran precisió.

En canvi, el sistemes **oberts** es caracteritzen per tenir unes fronteres relativament permeables, i és molt probable que en aquest cas apareguin interaccions entre els elements del sistema i l'entorn. Els inputs als sistemes oberts són molt més complexos i poden consistir en idees, persones, recursos tangibles, o bé la implicació d'altres sistemes o institucions. Les característiques de l'input no poden ser avaluades o controlades amb precisió sempre, i el seu processament pot ser problemàtic ja que pot estar fonamentat en interaccions incertes entre elements. Els outputs no desapareixen com en el sistema tancat, sinó que retornen a l'entorn on es podrien convertir de nou en inputs. Aquests sistemes són dinàmics i no lineals, i els seus elements són sistemes en sí mateixos, que canvien contínuament a mesura que interactuen entre ells i amb l'entorn i a mesura que aquests evolucionen amb el temps.

Entenent les característiques de cada tipus de sistema, és fàcil concloure que les universitats són **sistemes oberts** amb fronteres permeables i amb outputs que poden retornar com a inputs. En cap cas podríem parlar de la universitat com un sistema tancat.

El fet de reconèixer les diferències existents entre un sistema obert i un de tancat és d'extraordinària importància per tal de comprendre i arribar a l'arrel dels problemes de moltes organitzacions. Una de les grans causes avui en dia del fracàs en la organització i direcció de les universitats es deu a la conceptualització de la universitat com a un sistema tancat que funciona al marge de l'entorn, quan en realitat es tracta de sistemes totalment oberts. No obstant aquest fet, aquests sistemes poden ser més o menys oberts i

la seva eficàcia es pot millorar ajustant el seu nivell d'obertura en funció de les influències de l'entorn.

3.3. CONNEXIONS I ACOBLAMENTS

Amb l'objectiu de comprendre de quina manera interactuen entre ells mateixos els diferents subsistemes i elements d'un sistema, s'ha d'analitzar quin nivell d'acoblament existeix entre ells. La utilitat que ofereix aquest nou plantejament radica en la proposta que molts sistemes complexos es poden descompondre en subsistemes estables, que són elements crucials de qualsevol organització. D'aquesta manera, la idea d'acoblament dona accés als investigadors a una de les formes més poderoses de parlar de complexitat organitzativa.

L'acoblament entre dos subsistemes pot ser fort o dèbil, i es diu que hi ha un acoblament fort quan existeixen relacions directes i previsibles, és a dir, quan els canvis en un element provoquen sempre els mateixos canvis reactius en els altres. Així doncs, els sistemes fortament acoblats són de naturalesa deterministes ja que es pot predir amb exactitud el seu estat futur coneixent l'estat actual i les forces que hi intervindran.

En canvi, existirà un acoblament dèbil quan les interrelacions entre els elements del sistema són més complexes i els seus efectes, més difícils de predir. En una situació d'acoblament dèbil, els elements del sistema no deixen de ser reactius entre ells tot i que conserven les seves pròpies identitats i certa separació lògica. Els sistemes dèbilment acoblats són de naturalesa probabilística ja que mai es pot predir amb certesa les conseqüències futures de determinats canvis o decisions actuals.

En definitiva, el terme acoblament és sinònim de connexió, vincle i interdependència entre els diversos subsistemes.

Les universitats tenen un acoblament dèbil perquè les interrelacions entre els elements del sistema són dèbils i a més són molt complexes, amb uns efectes imprevisibles. Les

principals característiques d'aquests acoblaments, alguna d'elles ja comentada anteriorment, serien, doncs, les següents:

- Al tenir elements organitzatius parcialment independents i especialitzats, aquests sistemes són més sensibles als canvis i a les necessitats del entorn.
- Al mantenir la identitat, unicitat i separació dels elements és possible dissenyar solucions innovadores però en ser dèbilment acoblats pot obstaculitzar la difusió interna i externa.
- Es desenvolupen subsistemes capaços de respondre a les demandes inconsistents del entorn.
- Si una part del sistema no funciona es pot aïllar sense que afecti a la resta però la seva "reparació" pot ser difícil.
- Moltes coses de les que succeeixen es valida a fora de les fronteres, per tant, es necessita coordinació només en algunes àrees.

4. TEORIA DE LA CONTINGÈNCIA

4.1. CONCEPTE

La teoria de la contingència es centra, a diferència d'altres teories organitzatives, en l'ambient extern (o entorn) de l'empresa, donant prioritats a allò que s'escau fora de l'organització abans d'indagar en els elements interns de l'estructura de la pròpia organització. Aquest enfocament, doncs, busca un cert equilibri entre aquests dos contextos, on l'organització pretén maximitzar el benefici en quant a les seves "circumstàncies ambientals" per tal de garantir el seu èxit com a empresa.

Dos dels elements que tenen més importància i dels quals parlarem una mica més en profunditat són la tecnologia i l'ambient que, segons Koontz i Weihrich (2004), amb l'intercanvi amb els factors interns de l'organització fa que aquesta adopti certes formes d'estructura i comportament per a la seva adaptació al medi extern.

El plantejament contingent, així doncs, suggereix que no existeix un model òptim d'organització, però al mateix temps planteja que tots els models poden arribar a ser igualment eficaços depenent del context intern i extern. Conseqüentment, davant alguna contingència de l'entorn o de tecnologia, algunes maneres d'organitzar demostren ser més eficaços que d'altres. Aquests dos elements plantegen el grau més elevat d'incertesa per a una organització, i són precisament les diferències en aquestes dimensions les que condueixen a les diferències en les organitzacions.

4.2. SUBSISTEMA ENTORN

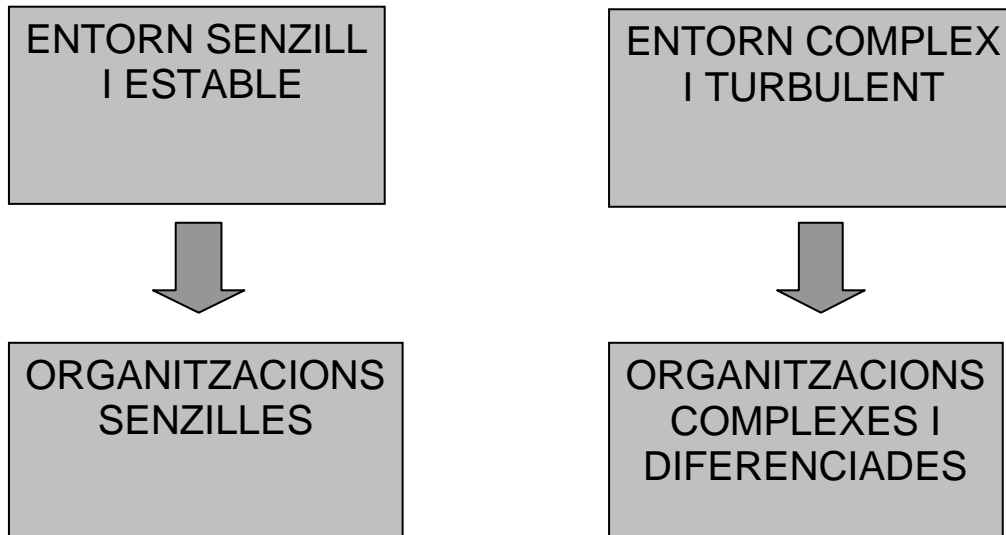
Per tal de comprendre la majoria de les accions de les universitats, és necessari conèixer prèviament com estan concebut el seu entorn. Aquest plantejament es fa servir, en moltes ocasions, per estudiar com responen les institucions a certs canvis que es duen a

terme a l'exterior de les seves fronteres, com ara crisis financeres, canvis demogràfics, canvis en les tecnologies, etc.

Els entorns es classifiquen en entorns estables o inestables. Segons aquesta classificació, podem dir que existeixen universitats (o determinats centres de les universitats) que es troben immerses en entorns poc variables, i d'altres que s'enfronten constantment a nous reptes i alhora a nous problemes. En d'altres paraules, podríem dir que algunes universitats viuen en un món força homogeni, mentre que d'altres s'enfronten a un món divers amb estudiants que procedeixen de diferents cultures i diferents nivells de preparació.

Resulta difícil generalitzar, però probablement es pugui dir que, en un terme mig, les institucions s'estan tornant menys autònomes i s'estan connectant de manera progressiva amb sistemes que són externs a les seves fronteres (sistemes externs al seu propi sistema): l'entorn de les organitzacions està incloent cada cop més a d'altres organitzacions. En general, podríem dir que els canvis en les organitzacions s'expliquen pel seu entorn més que per propis factors interns.

De tot això es desprèn que els entorns simples impliquen la utilització de processos i estructures força simples mentre que els entorns complexos requereixen estructures i processos de major complexitat, com és lògic. Les institucions que s'enfronten a entorns incerts i complexos han d'estar altament diferenciades si tenen com a propòsit ser eficaces.



4.3. SUBSISTEMA TECNOLÒGIC

El subsistema tecnològic també és de gran rellevància ja que descriu la manera en que les universitats transformen els inputs en outputs. En d'altres paraules, es tracta de reconèixer els processos a través dels quals es realitza la docència, la investigació i el servei a la comunitat.

Les tecnologies poden diferir en termes de:

- Complexitat o número d'elements diversos que la organització ha de tractar de manera simultània.
- Incertesa o grau d'uniformitat dels elements sobre els quals es fa el treball i capacitat de predir els resultats del treball.

4.4. ASPECTES DIFERENCIADORS TECNOLÒGICS

Per a Birnbaum, tot i que les tecnologies utilitzades per les universitats en el desenvolupament de les seves diferents missions poden tenir elements en comú, també hi ha certs aspectes que les distingeixen:

- Els diferents sistemes de docència impliquen tecnologies diferents. Així doncs, la docència normalment implica l'aprenentatge a classe, les tutories als alumnes o la realització d'exàmens. D'altra banda, la investigació requereix treball de camp, de laboratori, de laboratori, etc. Els programes de servei a la comunitat podrien implicar sessions de workshops, treballs de consultoria i comunicacions amb diferents grups de l'entorn de la institució.
- Les institucions s'especialitzen, algunes en la excel·lència docent, altres en la investigació. Aquelles que s'especialitzen en activitats d'investigació, concedeixen una prioritat secundària a la docència i a la prestació de serveis a la comunitat.
- La quantitat i qualitat dels alumnes pot implicar tecnologies diferents. Per exemple, en aquelles titulacions no massificades, es fa possible la realització de seminaris especialitzats, realització de treballs en grup, etc. Són un tipus de tecnologies que difícilment es podrien desenvolupar amb un nombre elevat d'alumnes.
- Els professionals (professors) que apliquen la tecnologia tenen diverses preparacions i habilitats. Podem trobar des de llicenciats fins a professors amb experiència en àrees molt especialitzades (doctors).

4.5. MODELS TECNOLÒGICS

Aquestes diferències que hem comentat impliquen directament l'existència de diferents models tecnològics en relació a la missió de les universitats, però aquestes institucions també presenten diferències en les tecnologies de direcció que utilitzen. En aquest sentit, Brinbaum distingeix les tres situacions següents:

- En entorns plàcids i sense canvis i amb precedents, el millor és un sistema de direcció estable, centralitzat, coordinat amb reglaments i normes, molta supervisió i èmfasi en la eficiència. La planificació s'ha de realitzar amb horitzons temporals reduïts.
- En entorns de canvis però amb precedents, es pot centralitzar menys, coordinar amb unitats de planificació especialitzades i èmfasi en la qualitat.
- Quan hi ha molts canvis i sense precedents la tecnologia de direcció ha de ser adaptativa, és a dir, sistemes descentralitzats, coordinats amb interacció directa, emfatitzar els plans generals i prestar atenció a l'aprenentatge fonamentat en la experiència.

5. EL COMPORTAMENT ADMINISTRATIU: SATISFACCIÓ VS OPTIMITZACIÓ

5.1. RACIONALITAT

La teoria de la racionalitat està basada en el concepte de que el propòsit de la presa de decisions és crear resultats que puguin maximitzar el valor i els beneficis. Com a exemple, podríem dir que un director objectivament racional seria aquell que a partir de la informació que té, considera totes les alternatives avaluant les possibles conseqüències de cadascuna d'elles i, posteriorment, procedeix a escollir la que millor convingui.

No obstant aquest fet, la informació mai és completa i absoluta degut a que sempre està limitada d'alguna manera. Així doncs, també podem dir que la racionalitat és relativa: es parla de “racionalitat subjectiva”.

5.2. RACIONALITAT APLICADA A L'ESTAMENT UNIVERSITARI

Existeixen moltes raons per les quals els directius de les universitats (o d'altres institucions en general) mai poden tenir un coneixement perfecte de la realitat interna i externa de les seves organitzacions. Aquests motius suggereixen que la racionalitat objectiva, en la pràctica, resulta impossible per les següents raons:

- La presència de massa variables potencials a les que una única persona no pot dedicar-li el temps necessari per cada una d'elles.
- Les informacions que reben els directius pot estar filtrada i distorsionada pels diferents emissors i difusors que han intervingut en la comunicació d'aquesta informació.

- Les interaccions entre les variables internes i externes són complexes i molt sovint es troben dèbilment acoblades.
- Els cursos d'acció alternatius sovint son força incerts i el seu nombre tan elevat que resulta impossible arribar a avaluar-los tot en profunditat. Per tant el que en realitat es considera és sempre un subconjunt d'alternatives potencials.

Les decisions poden donar origen a diferents resultats i cadascun d'ells, a la vegada, té implicacions diferents el conjunt de valors d'aquells que decideixen. Aquests valors poden ser tangibles o intangibles. Valors tangibles podrien ser aquells que impliquessin persones, diners, etc. En canvi els valors intangibles serien aquells que tinguessin a veure amb el prestigi, el poder, etc.

Realment, la decisió objectivament racional comporta la realització de càlculs i comparacions. Ara bé, els directius poden comparar d'una manera molt senzilla aquelles decisions que radiquen únicament en unitats quantificables com ara bé els diners. Però comparar decisions que impliquen valors intangibles com per exemple el prestigi institucional o l'excel·lència, esdevé una tasca molt més complexa. Això s'explica pel fet que no existeix una única unitat estàndard de valor amb la que es puguin mesurar tots els resultats possibles d'una decisió. Davant una situació que ofereix múltiples alternatives de decisió, la inexistència d'aquestes unitats de valor converteix en irracionals els possibles comportaments racionals de les persones que prenen les decisions en qüestió.

5.3. SATISFER ENLLOC D'OPTIMITZAR

Si aquesta racionalitat no estigués limitada, les persones amb poder de decisió podrien maximitzar fàcilment els resultats de les seves decisions. Però els factors que impossibiliten treballar en termes de racionalitat i de maximització de resultats són:

- La complexitat de les institucions universitàries.
- Les limitacions inherents a les capacitats cognitives dels seus directius.
- L'acoblament dèbil de les estructures i processos organitzatius.

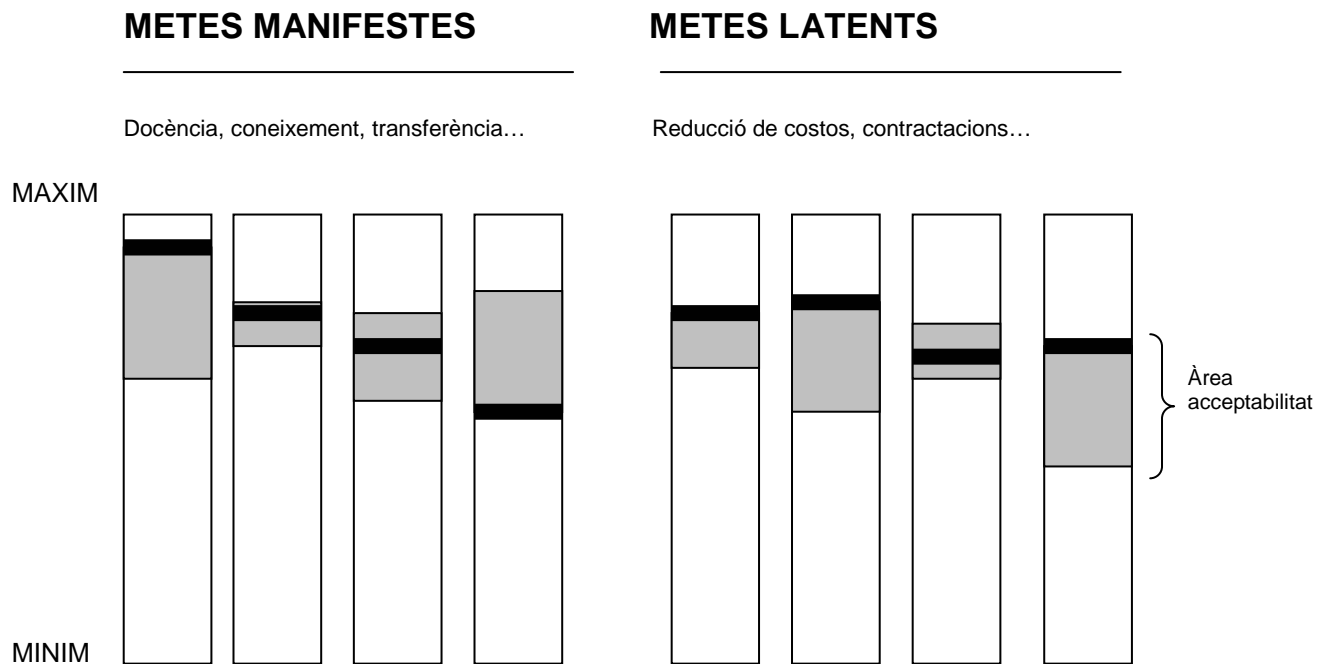
No obstant aquest fet, en la majoria de casos el que es pretén és adoptar una decisió acceptable en comptes de trobar la solució òptima, que en la majoria de casos pot resultar impossible d'assolir. És d'aquesta manera com aconseguim satisfer en comptes de maximitzar, és a dir, s'estableixen els criteris per decidir el nivell que hauria d'assolir un determinat resultat per tal de ser considerat satisfactori i, tot seguit, s'eliminen les alternatives que no reuneixen aquests requisits.

En aquest procés de recerca d'alternatives satisfactòries, moltes vegades es tracta de recórrer a l'experiència del passat intentant escollir aquelles alternatives que se sap que en un passat van resultar satisfactòries, fet que implica obviar d'altres millores que podrien estar disponibles. Aquesta manera de procedir presenta l'avantatge de reduir d'una manera considerable el cost del procés de recerca de la millor alternativa. En aquest sentit, Birnbaum va afirmar que: "Trobar alternatives en la presa de decisions es car i, tot i que poden haver millors solucions disponibles, pot ser que no siguin tan bones com per justificar el considerable cost que sovint comporta".

Richman i Farmer (1974), partint del plantejament racional, afirmen que fins que no es coneixin quins objectius s'han d'assolir, és difícil saber què s'hauria de fer per tal d'assolir-los. Aquest plantejament està fonamentat en que les organitzacions disposen de metes o objectius, i que la claredat de la seva formulació condueix a unes decisions més racionals que milloren l'eficiència i l'eficàcia de les organitzacions.

Tota meta pot ser considerada com una premissa de valors o declaracions orientada a ajudar als directius en els seus processos de presa de decisions. En la complexa realitat universitària, se'ns presenten un gran nombre de metes, unes d'elles manifestes i d'altres que són latents, que influeixen decisivament en el comportament directiu.

En la següent figura s'intenta representar un conjunt hipotètic de metes manifestes i latents d'una universitat fictícia. Els seus directius no poden optimitzar el seu resultat, però poden arribar a estar satisfets si els resultats de cadascuna d'elles cauen dins una àrea d'acceptabilitat determinada, que en la figura apareix sombrejada dins del rang de cada meta.



Aquesta representació hipotètica de metes manifestes i latents va ser introduïda pel mateix Birnbaum l'any 1988. Per cada meta es defineix una àrea d'acceptabilitat en funció d'allò que s'hauria d'esperar per tal que es pogués considerar com a satisfactori. Òbviament l'àrea d'acceptabilitat pot ser més o menys extensa en funció de la meta. Per aquelles metes previsibles l'àrea serà més acotada que per aquelles metes que siguin menys previsibles o amb possibles resultats més dispars.

En termes generals, els directius universitaris s'enfronten a un conjunt de metes de naturalesa molt diversa. En aquestes circumstàncies, seria un greu error prendre les decisions aïlladament intentant maximitzar únicament el resultat d'una d'elles i ignorant directament la resta. No es pot permetre que pel fet d'intentar assolir un resultat òptim en

una de les metes provoqui l'esgotament dels recursos organitzatius i impedeixi el desenvolupament d'altres objectius que també podrien ser molt rellevants per a la institució. Per a Birnbaum, la persona que pren les decisions podria optimitzar una meta sempre que mantingui un mínim compliment de la resta de metes. Així doncs, les metes poden ser considerades com sistemes de restriccions que les decisions han de satisfer, però encara que siguin restriccions tenen una amplitud suficient com per permetre un nombre elevat de solucions que siguin factibles.

La importància de les metes organitzatives radica en el suposat efecte que tenen sobre el comportament dels individus i dels grups. Però el fet de compartir les metes en una organització no significa necessàriament que els seus membres estiguin d'acord amb quines d'aquestes metes s'haurien d'optimitzar o en la manera d'optimitzar-les. Fins i tot en el cas que els membres compartissin totes les metes, cadascuna de les persones optimitzaria una diferent i, per tant, plantejaria diferents solucions als problemes de l'organització.

Si partim de la base que les metes resulten de gran utilitat per dirigir i coordinar el comportament dels individus en les organitzacions en general, i en particular en les universitats, les metes no són totalment compartides pels seus membres. En aquestes circumstàncies, la qüestió que cal formular seria com s'està portant a terme la coordinació. Per a Birnbaum, les persones poden treballar de forma coordinar encara que no estiguin d'acord amb les metes que desitgen aconseguir però sí estant d'acord amb els medis utilitzats pel seu compliment.

6. MODEL D'ORGANITZACIÓ SOCIAL

6.1. CONCEPTE

Segons el que ja s'ha exposat anteriorment, el plantejament racional admet que els directius prenguin decisions que maximitzin el resultat de les metes que es plantegen les organitzacions. Aquest plantejament, però, no reflexa completament la realitat de les institucions universitàries.

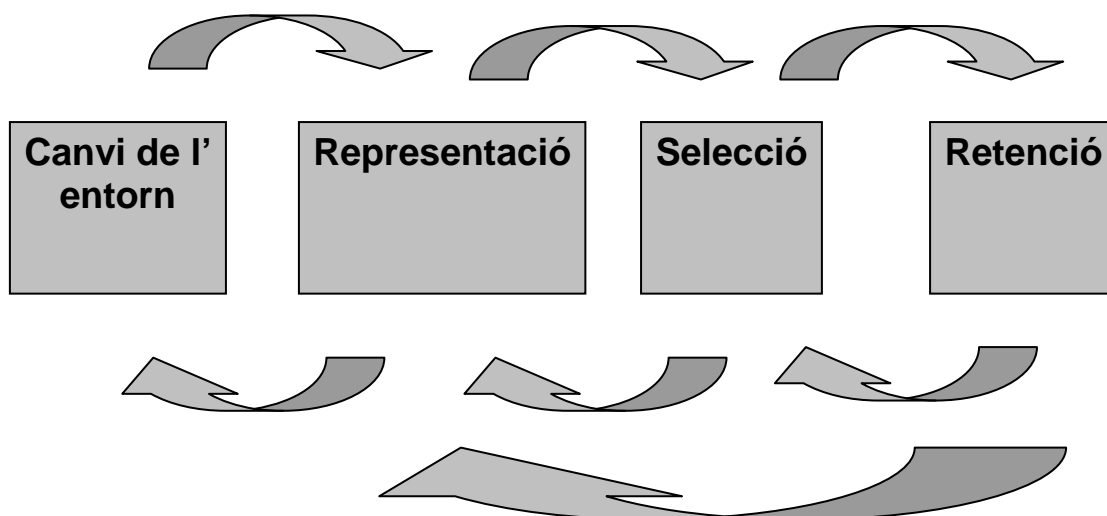
Si ens centrem exclusivament en l'àmbit de les universitats, les metes que s'han d'assolir solen ser vagues i contradictòries i els processos de presa de decisions condueixen a satisfer més que a optimitzar ja que l'àrea d'acceptabilitat que hem comentat anteriorment tendeix a eixamplar-se. Addicionalment, no existeix un acord sobre els criteris de mesura de resultats i de l'eficàcia, tot i que es realitzen eleccions. De tot això se'n desprèn que el plantejament racional que condueix a pensar en estructures administratives i sistemes per a la presa de decisions, resulta insuficient per tal d'explicar el comportament institucional. La funció d'una organització també pot ser considerada, sense fer esment a organigrames, normes o procediments formals, com la d'interpretar o donar sentit a diferents aconteixements.

En les universitats, les persones poden estar d'acord amb alguns aspectes però, degut als seus diferents antecedents, formació i experiència, poden no coincidir amb d'altres, concebant-los de manera diferent. Dit d'una altra forma, allò que pot ser real i significatiu per a una persona pot ser trivial per una altra persona. Les persones poden no coincidir en les seves preferències en quant a objectius i poden avaluar l'acoblament entre els sistemes de manera molt diferent. Per tant, podem concloure que existeixen moltes maneres de concebre l'entorn, fer interpretacions, atribuir significats i seleccionar respostes. No obstant aquests fets, per tal que els membres de la organització interactuïn amb eficàcia, han d'assolir un determinat grau de consens sobre la percepció o naturalesa de la realitat, de la manera d'interpretar les coses i de la importància que se li hauria de donar.

Podríem dir que la realitat no està esperant a ser descoberta (segons el plantejament racional), sinó que està esperant a ser inventada, ja que és el que els participants acorden que sigui. Aquest procés d'arribar a un consens sobre la naturalesa de la realitat és considerat per Weick (1969) com el procés d'organitzar, que seria el procés d'arribar a un consens sobre la naturalesa de la realitat a on un grup de persones desenvolupen percepcions similars de la realitat i comparteixen significats comuns de les seves experiències.

6.2. MODEL D'ORGANITZAR

Segons Weick, els individus i grups a les universitats interpreten la realitat a través d'un procés per a organitzar no lineal de quatre etapes, representat en la següent figura. Les etapes, corresponents al canvi de l'entorn, la representació, la selecció i la retenció, es troben interconnectades entre sí mitjançant vincles causals i també per circuits de feedback. Aquesta seqüència ens suggereix que, en les universitats, els seus membres identifiquen un canvi en l'entorn que requereix de la seva atenció. El significat del canvi no està clar i, partint d'una sèrie d'interpretacions alternatives, ocasionalment acorden una selecció i la mantenen a través de la retenció, de manera que pugui ser utilitzada quan s'enfrontin a una situació similar en el futur.



La representació de l'entorn pot ser considerada com un procés d'abstracció. D'alguna manera, es centra l'atenció en alguns aspectes d'una seqüència d'aconteixements mentre que d'altres s'ignoren. Amb això es desenvolupa un vocabulari que permet que una organització funcioni a través de significats acceptats. Les seves interpretacions permeten que els membres de la organització centrin l'atenció en els mateixos elements de l'entorn en el futur, que vegin els mateixos patrons causa-efecte i que confirmen les seves interpretacions. Les seves expectatives filtren les percepcions de tal manera que arriben a veure el que esperen. Aquests cicles interconnectats expliquen com les persones donen sentit a les experiències recents i com influeixen les seves interpretacions en el que veuen i en la forma d'actuar.

Un cop representat el nou element de l'entorn, un de les qüestions bàsiques consisteix en determinar quin significat té per a la institució. El procés de selecció comporta provar les respostes alternatives a aquesta qüestió: les interpretacions que no tenen molt significat s'eliminen gradualment, mentre que aquelles que són útils es retenen per tal de ser utilitzades novament. A través d'aquests processos de interpretació de l'entorn per donar-li sentit, les universitats construeixen la seva realitat, que no ha estat descoberta sinó que ha estat inventada i reforçada a través dels seus propis comportaments.

Des d'aquesta perspectiva, l'entorn d'una organització no es pot considerar com una realitat objectiva, sinó que cal considerar-la com una construcció subjectiva dels membres de la pròpia organització.

7. L'EFICÀCIA EN LES ORGANITZACIONS

7.1. EFICÀCIA

L'eficàcia és un dels conceptes als quals es referencia més freqüentment quan es parla de la teoria de la organització. L'eficiència es defineix, en general, com el ràtio que relaciona els outputs, en forma de bens o serveis, amb els inputs, com podrien ser la mà d'obra o matèries primeres, mentre que l'eficiència és un concepte més ambigu. En un sentit molt general, podríem dir que l'eficiència seria l'equivalent a “fer les coses correctes”, mentre que l'eficiència cal entendre-la com “fer les coses correctament”. Aquesta condició d'ambigüitat és força característica de les institucions d'educació superior, i l'eficàcia d'una universitat no es pot millorar, segons Cameron (1986), sense que abans es clarifiqui què entén aquesta institució per eficàcia.

Entre els principals problemes que planteja la definició i avaluació de l'eficàcia organitzativa, Cameron cita les dues següents:

- Selecció del tipus de criteri d'eficàcia
- Selecció de les fonts o orígens dels criteris.

En quant a allò que respecta la selecció del tipus de criteri, podríem distingir entre les quatre següents categories:

- *Aspectes organitzatius*: determinar quina característica de l'organització s'està considerant. Es tracta de mesurar el grau de compliment dels objectius, l'adequat funcionament dels processos interns, etc.
- *Universalitat de criteris*: Les organitzacions eficaces poden compartir característiques en comú que impliquin contemplar indicadors universals i d'altres que tinguin característiques divergents, i en conseqüència cada

organització hauria de comptar amb el seu conjunt particular de criteris d'eficàcia.

- *Criteris normatius o descriptius*: Fa referència al dilema que es presenta a qualsevol investigador entre recórrer a un plantejament descriptiu, identificant les característiques o criteris organitzatius, o bé basar-se en un plantejament bàsicament normatiu i determinar quines qualitats hauria de tenir l'organització, tot considerant a priori estàndards d'avaluació preestablerts.
- *Criteris dinàmics o estables*: És un problema relacionat amb la realització de la investigació de tall universal o longitudinal orientada a mesurar l'eficàcia de les organitzacions.

En allò que fa referència a les fonts dels criteris d'eficàcia, Cameron distingeix les següents categories:

- *Grups d'interès*: Els criteris d'eficàcia representen els valors d'una persona o d'un grup de persones, tot i que hi ha opinions contradictòries en allò que fa referència a a qui hauria de determinar els criteris d'eficàcia i qui hauria de proporcionar les dades per a la seva mesura. La resposta s'ha de trobar en els diferents grups d'interès de l'organització.
- *Nivell d'anàlisi*: un altre interrogant seria la decisió de fonamentar-se en el conjunt organitzatiu extern per tal de determinar aquests criteris d'eficàcia en els diferents estaments de la organització.
- *Fonts subjectives o objectives*: poden ser objectives, basades en registres organitzatius, o bé subjectives, fonamentades en les percepcions personals.

7.2. MODELS SOBRE EFICÀCIA

En la literatura, s'han plantejat al llarg del temps diferents models per tal de definir i avaluar l'eficàcia. Per a Cameron (1981), aquests diferents plantejaments s'han derivat generalment de diferents conceptualitzacions del significat de la organització, com per exemple les següents:

- “Entitats racionals en recerca d'objectius” (Perrow, 1979)
- “Coalicions que reaccionen davant de grups estratègics” (Pfeffer, 1978)
- “Cooperatives que cobreixen les necessitats del individus” (Cummings, 1977)
- “Sistemes de producció de significats” (Pondy i Mitroff, 1978)
- “Sistemes de procés d'informació” (Galbraith, 1975)

En concret, entre els plantejaments proposats, caldria destacar el següents: el model de metes, el model de recursos del sistema, el model dels grups d'interès i el model del procés

- *Model de metes*: els primers teòlegs de la organització van definir l'eficàcia com el compliment de certes metes organitzatives. Així doncs, quan més gran sigui el grau de compliment dels objectius, major eficàcia de la organització. Entre les crítiques plantejades al model de metes, la principal seria que no és realista utilitzar l'aconsegüiment d'objectius com a únic estàndard per a mesurar l'eficàcia organitzativa. La primera raó que justifica aquesta crítica seria que les organitzacions són sistemes socials que quasi sempre seran menys consistents i menys perfectes del previst. La segona seria que les organitzacions tenen diferents objectius, sovint en conflicte, que pretenen satisfer simultàniament. La tercera i última seria que els objectius de vegades resulten ambigus, cosa que podria dificultar o impossibilitar l'establiment de criteris per tal de mesurar l'eficàcia.
- *Model dels recursos del sistema*: Aquest plantejament per a l'avaluació de l'eficàcia organitzativa considera les organitzacions com sistemes socials que operen en entorns on els recursos són escassos i es centra en l'habilitat de la

organització per obtenir els recursos necessaris. Els inputs substitueixen als outputs com a principal consideració. Des d'aquesta perspectiva, l'eficàcia es defineix com el nivell d'èxit d'una organització en l'adquisició de recursos escassos i valuosos. Entre les crítiques que ha rebut el model dels recursos del sistema caldria destacar, primerament, la dificultat d'operativitat ja que no queda suficientment clar què es pot considerar com una explotació òptima de l'entorn. En segon lloc, no desenvolupa mesures generals d'eficàcia dels recursos que es poden utilitzar per tal de determinar quins recursos escassos i valuosos són rellevants com a base de l'avaluació. En tercer i últim lloc, també cal dir que es tractaria d'una teoria que es centra en l'adquisició de recursos però ignora totalment l'ús que se'n fa.

- *El model dels grups d'interès:* És una alternativa als models anteriorment exposats, però que en definitiva guarda punts en comú d'ambdós. En aquest sentit, del model de recursos del sistema comparteix la seva atenció a les relacions de la organització amb un entorn més gran, mentre que del model de metes coincidiria en la seva orientació cap a resultats purament organitzatius. En aquest plantejament, l'eficàcia es defineix en terme de grau en el qual la organització cobreix les necessitats i expectatives dels grups d'interès, emfatitzant principalment els grups externs a la organització. Conseqüentment, la organització més eficaç seria aquella que com a mínim satisfà les demandes mínimes dels seus grups d'interès clau o stakeholders clau. Aquest model ha estat força criticat per no resoldre el problema de determinar quines preferències dels grups d'interès han de ser més importants per a la organització.
- *El model del procés:* aquest plantejament equipara l'eficàcia a la salut organitzativa interna, és a dir, a l'eficiència o processos i procediments interns que funcionen adequadament. Pfeffer (1977) va suggerir que, per tal d'estudiar l'eficàcia organitzativa, és necessari considerar el procés mitjançant el qual les organitzacions articulen les seves preferències, perceben les demandes que se li formulen i prenen decisions. No obstant això, una organització pot ser eficaç fins i tot quan la salut organitzativa es baixa i els processos interns són qüestionables. A més, en entorns externes i turbulents, la presència de slack organitzatiu

(recursos no utilitzats convertibles) pot indicar una certa ineficiència en els processos interns, encara que segueixi essent essencial per a la supervivència i la adaptabilitat a llarg termini de la organització.

7.3. DOMINIS D'EFICÀCIA

Com a conseqüència d'aquesta multiplicitat de models que permeten definir i avaluar l'eficàcia organitzativa, es fa necessari plantejar quin d'ells és el més apropiat en cada context organitzatiu. Amb l'objectiu de respondre a aquest interrogant, Cameron parla del concepte de "*domini de l'eficàcia*", que fa referència a la població servida, la tecnologia que es fa servir o bé els serveis que ofereix la organització. Les organitzacions normalment operen en múltiples dominis, però molt poques aconsegueixen maximitzar l'eficàcia en tots ells. De fet, si s'assoleix l'eficàcia en algun dels dominis podria mitigar els altres dominis. Per a Cameron, els dominis d'eficàcia de les institucions d'educació superior serien:

1. Un domini acadèmic
2. Un domini de moral
3. Un domini extra curricular
4. Un domini d'adaptació externa

Aquests dominis organitzatius estan representats , a la vegada, per 9 dimensions d'eficàcia que queden recollits i definits en el següent quadre:

Dimensió	Definició
1. Satisfacció educativa dels estudiants	El grau de satisfacció dels estudiants amb les seves experiències educatives a la institució
2. Desenvolupament acadèmic dels estudiants	El grau de compliment d'objectius acadèmics, creixement i progrés dels estudiants en la institució
3. Desenvolupament de carrera dels estudiants	El grau de desenvolupament ocupacional dels i l'èmfasi en el desenvolupament de carrera i en les oportunitats de desenvolupament de carrera proporcionades per la institució
4. Desenvolupament personal dels estudiants	Desenvolupament dels estudiants en àrees no acadèmiques i no orientades a carrera, i l'èmfasi en el desenvolupament personal i en les oportunitats proporcionades per la institució per al desenvolupament personal
5. Satisfacció laboral de professors i administradors	Satisfacció dels membres del professorat i administradors amb les seves feines i llocs de treball en la institució
6. Desenvolupament professional i qualitat del professorat	El grau de compliment d'objectius professionals i desenvolupament del professorat, així com la quantitat d'estímul cap al desenvolupament professional proporcionada per la institució
7. Caràcter de sistema obert i d'interacció amb la comunitat	L'èmfasi en la interacció, adaptació i servei a l'entorn extern
8. Habilitat per adquirir recursos	L'habilitat de la institució per tal d'adquirir recursos de l'entorn extern, tals com bons estudiants i professors, suport financer, etc.
9. Salut organitzativa	La benevolència, vitalitat i viabilitat en els processos interns i pràctiques de la institució

- Domini acadèmic:
Les dimensions que s'inclouen són el desenvolupament acadèmic dels estudiants, el desenvolupament professional i qualitat del professorat i l'habilitat de la institució per tal d'adquirir recursos.
- Domini moral:
Comprèn la satisfacció educativa dels estudiants, així com la satisfacció laboral de professors i administradors.
- Domini extra curricular:

Aquí s'inclou una única dimensió, que seria el desenvolupament personal dels estudiants, és a dir, les activitats no acadèmiques o extra curriculars.

- Domini adaptació externa:

Dins d'aquest quart i últim domini trobem les dimensions de desenvolupament de carrera dels estudiants i la de caràcter de sistema obert i interacció amb la comunitat.

7.4. CARACTERÍSTIQUES DELS ADMINISTRADORS EFICAÇOS

Per tal de tancar la discussió sobre l'eficàcia organitzativa de les institucions d'educació superior, seria interessant parlar sobre quines característiques haurien de tenir els administradors considerats eficaços. Com és lògic, l'eficàcia de les universitats també depèn, en gran mesura, de l'eficàcia dels seus administradors, com veurem més endavant. L'evidència a aquesta hipòtesi procedeix dels estudis realitzats per Cameron (1986) sobre l'eficàcia en l'educació superior que van descobrir que el predictor més poderós de l'eficàcia organitzativa en les universitats és precisament el comportament administratiu. Els resultats de les seves investigacions van mostrar que els administradors són més importants que l'entorn, l'estructura, l'edat, el tipus d'institució el control en l'explicació de la "performance" organitzativa. Entre les principals característiques que haurien de reunir els administradors eficaços en el camp de l'educació superior, podríem contemplar les vuit següents:

- *Implicació d'igual manera tant el procés com els resultats:*

Els administradors eficaços reconeixen que el "com" de la seva feina té la mateixa rellevància que el "què" i el "perquè". Es preocupen tant pel procés d'implementació d'una decisió com pel contingut de la pròpia decisió, de manera que existeix un cert grau d'implicació en aquest sentit. Aquesta orientació és consistent amb la direcció per objectius, que argumenta que els

directius eficaços s'orienten principalment a resultats, donant molta importància al fet que el treball es faci però no tant de la manera que es faci.

- *Poc temor al fracàs i desig d'assumir riscos:*

La possibilitat de fracassar, considerada com catastròfica, implica prendre grans precaucions per tal de protegir-se contra aquesta possibilitat. Quan s'esdevé un fracàs organitzatiu, com que aprenen per experiència que un únic fracàs pot contrarestar les acreditacions personals acumulades per diversos èxits consecutius, gradualment intenten donar més importància al fet d'evitar cometre errors. En aquest procés, adopten un estil de lideratge conservador que afecta significativament a la postura estratègica de la seva organització, i inclús s'immobilitzen quan és necessari emprendre accions decisives.

- *Mantenir el suport dels grups d'interès:*

Com ja hem dit anteriorment, les universitats són sistemes dèbilment acoblats, i això implica que els administradors eficaços hagin de dirigir amb èxit les seves coalicions. Són sensibles als canvis de les corrents polítiques que afecten a la organització i no es veuen desanimats per la idea de que els grups d'interès vulguin alguna cosa a canvi del seu suport.

- *Deixar una empremta distintiva en la història de la institució:*

Diversos autors asseguren que tant els professors com els administradors de les institucions d'educació superior tendeixen a dividir la història en "eres presidencials". En general, els autors van descobrir que els administradors que han deixat una marca distintiva positiva en la seva institució van començar el seu càrrec amb un anàlisi complet de les forces i debilitats de la organització, competències estratègiques, moral del professorat i preocupacions dels estudiants. Aquests líders varen tenir la capacitat de generar compromís amb un pla d'acció que sorgia del seu anàlisi.

També van demostrar una marcada flexibilitat, tot assumint una varietat de rols de lideratge amb l'objectiu de facilitar l'assoliment dels objectius comuns.

En canvi, els administradors ineficaços generalment plantejaven les seves responsabilitats amb idees preconcebudes i rígides.

- *Èmfasi en la comunicació:*

Quanta més incertesa estiguin experimentant els membres de la organització com a conseqüència de situacions de crisi, major és la necessitat de que els directius comuniquin informació relacionada amb els problemes, prioritats, restriccions, etc. De la institució. Els individus, com és lògic, volen saber què està passant, quan poden durar aquests problemes i quins poden ser els seus resultats. En conseqüència, en absència d'informació oficial, generen la seva pròpia informació basant-se en rumors i suposicions personals. Així doncs, la pràctica habitual dels administradors de no compartir informació relacionada amb els detalls de un possible canvi important, perquè temen que pugui afectar a la moral, sovint produeix el resultat oposat.

- *Respecte al poder de les cultures organitzatives:*

Amb el pas del temps, es consoliden determinades normes, valors, i expectatives que regeixen els processos administratius de cada universitat. Els administradors eficaços comprenen i respecten la cultura de les seves institucions, i reconeixen que aquestes normes han evolucionat en resposta a les condicions particulars i que són difícils de modificar. Quan perceben que els valors tradicionals estan impedit d'una forma evident la persecució dels objectius més importants, s'esforcen per treballar per tal de canviar aquestes creences anacròniques. No obstant això, fan això després d'haver obtingut la confiança dels membres de la organització, i aquesta confiança apareix quan es suggereixen nous plantejaments més que assaltant directament la pràctica vigent pel simple fet de considerar-la inadequada.

- *Preservar y ressaltar les fonts d'oportunitat en una institució:*

Un dels ingredients típics de la direcció eficaça en situacions de crisi és mantenir la creença que les oportunitats no seran escasses en aquests moments. Tot i que, com és obvi, és més fàcil que es presentin oportunitats durant períodes de bonança, durant els períodes de crisi els administradors assumeixen que aquesta

manca d'oportunitats podria generar noves oportunitats. Desvien l'atenció del professorat lluny dels senyal altament visibles d'erosió financera, com ara salaris baixos o una elevada massificació de les aules, i generen entusiasme per les noves oportunitats. És a dir, fan tot allò que està en la seva mà per tal de generar moral i recolzament financer per a les noves idees.

8. DEMANDES I EXIGÈNCIES SOBRE LA ORGANITZACIÓ UNIVERSITÀRIA

8.1. L'ESTRUCTURA UNIVERSITÀRIA: PILAR PER COMPENDRE LA ORGANITZACIÓ

“Quan les persones pertanyen al mateix sistema, normalment produeixen resultats similars, tot i les seves diferències” (Senge, 1993)

Amb aquesta sentència es deixa clar la importància del significat que tenen les estructures en les organitzacions. Per tant, resulta necessari examinar i estudiar les estructures ja que són les que modelitzen els actes, creen condicions per a un cert tipus d'aconteixements i mostren les causes que expliquen els seus comportaments.

La base conceptual per al desenvolupament de l'estructura de les organitzacions ha estat tractat de manera extensa en la investigació realitzada per Mintzberg (1991) en la qual s'estableix el pilar en el qual s'estructuren les organitzacions. En aquest sentit, Mintzberg avança en aquesta línia d'investigació acadèmica centrant-se en les anomenades configuracions. L'estructura de les organitzacions la defineix a partir d'una sèrie d'atributs als que denomina configuracions, entenent aquest concepte com sistemes en els que té més sentit parlar de xarxes d'interrelacions que parlar de qualsevol variable que domini sobre una altra. No obstant això, el més important està referit a la conducta que poden tenir els directius a partir del coneixement de les configuracions.

Per a Mintzberg, els responsables de la conducció de les organitzacions poden orientar els seus esforços cap al coneixement de la seva pròpia estructura o configuració o bé orientar els seus esforços cap a un altre tipus de configuració. En ambdós casos, aquesta acció directiva els permetrà aconseguir els següents objectius fonamentals per a la gestió:

- Aconseguir la coherència de les seves característiques internes.

- Crear sinèrgies entre els seus processos de treball.
- Establir l'acoblament amb els seus contextos externs.

El coneixement de la configuració d'una estructura organitzativa o el canvi d'una configuració a una altra es converteix inequívocament en una de les claus de la direcció eficient i eficaç de les organitzacions i també de la institució universitària.

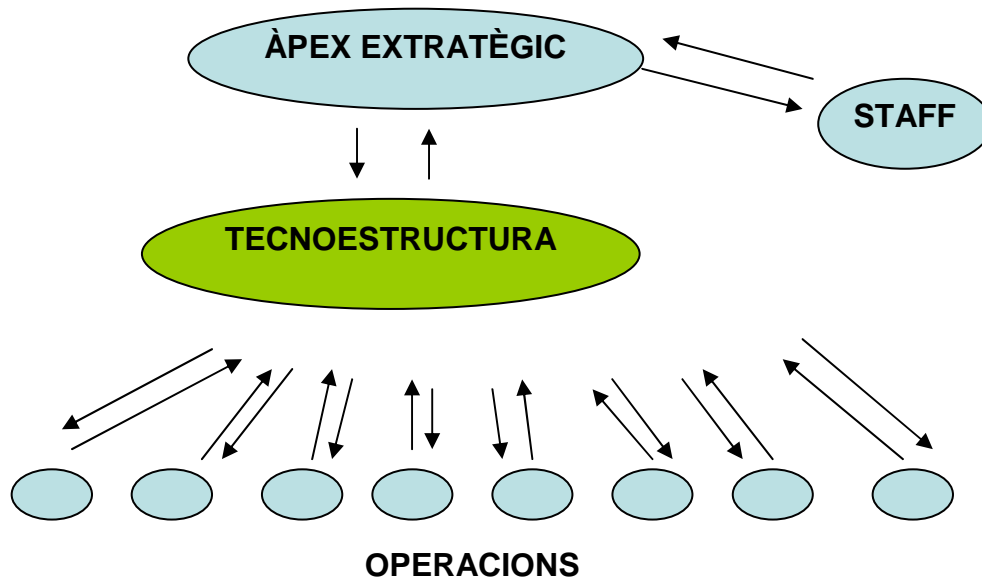
El fet de descriure els atributs d'una estructura organitzativa no és una tasca gens fàcil, i menys encara si es tracta d'una universitat. Ho seria si només amb un simple organigrama, complimentat amb altres documents bàsics (com ara els seus estatuts, els plans, polítiques i reglaments), fos l'únic necessari per tal de descriure els atributs de la seva estructura. A simple vista, les universitats no resulten fàcils de catalogar dins l'espectre de les organitzacions. En certa manera, se'ns presenten com atípiques, o com a mínim llunyanes als estàndards als que estem acostumats.

És precís abordar el tema de la seva configuració estructural, de la seva constitució; conèixer com travessen les organitzacions els diferents fluxos d'activitat, d'informació i de presa de decisions. Quines serien les constel·lacions de treball que existeixen, on s'ubiquen, i quina funció tenen. Quines són les característiques del seu entorn i com les afronten. Quins conflictes sorgeixen en la organització que frenen l'aconseguitment d'uns objectius institucionals; quins són els mecanismes per resoldre-ho. Quins són els principals centre de poder informal. Sense aquest coneixement, totalment necessari d'altra banda, la visió de la institució universitària resultaria incompleta, imprecisa i, per tant, no ajudaria a realitzar una gestió eficaç.

La organització universitària pertany, tenint en compte la classificació de les configuracions segons Mintzberg, a les anomenades "organitzacions professionals o les organitzacions de burocràcia professional". En el següent quadre es resumeix les característiques principals d'aquesta configuració segons el criteri de Mintzberg.

Estructura:	Burocràtica però descentralitzada. Depèn de la formació per la normalització de les habilitats dels seus professionals
	La clau del funcionament és la creació d'un sistema de caselles dins les quals els professionals individuals treballen de forma autònoma, sotmesos als controls de la professió
	Tecnoestructura mínima i jerarquia de línia mitjana, que suposa amplis àmbits de control sobre el treball professional i staff de recolzament per ajudar als professionals
Context:	Complex però estable
	Sistema tècnic senzill
	Molt sovint, sector de serveis
Estratègia:	Moltes estratègies i molt fragmentades, tot i que també hi ha forces de cohesió
	La majoria són elaborades amb la opinió del professional i decidides col.lectivament, algunes d'elles per decret administratiu
	Estrategia global molt estable pero canvia continuament en els detalls
Conseqüències:	Avantatges de la democràcia i de l'autonomia
	Problemes de coordinació entre caselles, del mal ús de la llibertat dels professionals, de la resistència a innovar
	Les respostes públiques a aquests problemes sovint són disfuncionals

A nivell d'estructura, doncs, podríem dir que existeix, segons Mintzberg, un nucli d'operacions que és la part clau de les universitats i, per tant, la més desenvolupada si la comparem amb d'altres tipus d'organitzacions. En el nucli d'operacions es duen a terme les activitats dels professionals acadèmics. Les institucions universitàries es caracteritzen per vincular a especialistes degudament capacitats i formats per al seu nucli d'operacions, concedint-los un considerable control sobre el seu propi treball i, en conseqüència, aquests professionals gaudeixen d'un grau d'independència força elevat com comentarem tot seguit.



La tecnoestructura de les universitats té un escàs nivell de desenvolupament que, d'altra banda, es justifica perquè la seva funció primordial consisteix en estandarditzar un treball operatiu que és de molt difícil normalització degut a la complexitat de la seva naturalesa.

En comparació a les possibilitats que ofereixen processos de producció de caire industrial i de serveis, en les universitats difícilment podem imaginar un tècnic o analista intentant definir les activitats que realitza un professor universitari abans, durant i després del desenvolupament d'una classe amb l'objectiu d'estandarditzar els mètodes més adequats per a la programació i impartició de l'assignatura.

No obstant això, en una època de crisi com l'actual, on l'eficiència és el criteri que ha de presidir en moltes decisions universitàries, es defèn la necessitat de començar a desenvolupar aquesta part tan important de la organització per tal de realitzar funcions fins ara no portades a terme com ara l'elaboració i seguiment de plans estratègics, l'estudi de reestructuracions organitzatives, la racionalització de processos administratius, l'establiment de sistema d'incentius, etc.

Una altra part important de l'esquema que també està força desenvolupada en les universitats, en relació a qualsevol altre tipus d'organització, és el staff de recolzament i

l'estructura administrativa integrada pel personal d'administració i serveis. La seva activitat es centra bàsicament en recolzar als professionals acadèmics i als alumnes realitzant funcions de biblioteca, laboratoris, aules informàtiques, serveis administratius, reprografia, etc.

8.1.1 EL COMPORTAMENT DELS PROFESSIONALS EN L'ÀMBIT UNIVERSITARI

Per l'acompliment de la missió fonamental de la universitat que, com ja s'ha dit amb anterioritat, es basa en la creació de coneixement i la formació d'homes i dones per tal que actuïn com a agents de canvi en la societat, raó de ser de la institució universitària, es requereix dels professionals de l'educació superior. Els professors o mestres universitaris són el pilar fonamental de la organització universitària. Ells conformen el nucli operatiu (segons la teoria de l'estructura organitzativa) ja que assumeixen la responsabilitat del compliment de la missió de la universitat.

El comportament d'aquests professionals en les organitzacions universitàries es basa en tres parells de components aparentment contradictoris:

- Autonomia i identitat institucional
- Poder de coneixement i descentralització
- Individualisme i participació

Tot seguit analitzarem aquests parells de components en profunditat.

8.1.2 AUTONOMIA I IDENTITAT INSTITUCIONAL

El mestre o professor universitari és un professional que realitza el seu treball en base a la seva preparació i formació professional, en la normalització de les seves habilitats. Això contrasta notablement amb treballadors de qualsevol altra organització empresarial

que basen el seu comportament laboral en la normalització de processos o bé de resultats. Aquesta realitat –la dels professors universitaris- els hi permet desenvolupar la seva feina amb un elevat nivell d'independència i llibertat. De fet podríem dir que existeix un cert paral·lelisme amb els treballadors autònoms. La institució universitària fixa uns paràmetres que serveixen com a referència, però el professor defineix la seva pròpia feina i dissenya el seu propi mètode d'acord amb les capacitats i habilitats adquirides durant la seva formació i el seu exercici professional.

Per tal de poder desenvolupar la seva feina, el personal docent necessita exercir l'autonomia, la “llibertat de càtedra”. Aquesta realitat pot generar un comportament de cert aïllament entre els docents i la seva organització, d'aquí que sigui necessari conciliar dues realitats aparentment antagòniques com són l'autonomia i la identitat organitzativa.

La universitat ha de comprometre els seus docents en un clar i decidit reconeixement dels valors i creences institucionals generant uns valors comuns per a tots. A més de l'autonomia, llibertat i independència, cal enriquir amb ideologia institucional. L'adoctrinament ha de permetre una coalició entre el personal docent i la universitat a través de la creació i reforçament dels comportaments d'identificació i lleialtat cap a la institució. De fet, es podria dir que aquells comportaments autònoms sense basar-se en els valors i creences es converteixen en una força negativa per tal de gestionar la part central de la institució, és a dir, per gestionar l'acadèmia i la investigació. Com veurem més endavant, aquestes consideracions són fonamentals per tal d'analitzar la cultura organitzativa a les universitats.

8.1.2.1 El poder del coneixement i la descentralització

“Els treballadors sembla que dirigeixen, de vegades, als caps” (Mintzberg, 1995)

Amb aquesta sentència, Mintzberg pretén dir que en aquestes organitzacions el poder està fortament descentralitzat ja que aquest es troba en la part absolutament inferior de la jerarquia. Els experts desenvolupen un paper molt actiu quant a la presa de decisions

dins la institució, confirmant-se així la hipòtesi que a mesura que el coneixement té més poder, més descentralitzada és la seva estructura.

Aquesta realitat planteja una de les principals anomalies com és la de la tensió que es pot generar entre les autoritats i el cos docent. Per un costat, les autoritats escollides, la jerarquia, dictamina normes i instruccions sota una determinada normalització a través de les quals pretén sotmetre als seus professionals. Per altra banda, l'autonomia i el poder del coneixement dels professionals es constitueixen en una força que atrau la gestió del saber fer universitari acceptant les normes que els hi són propícies i refusant aquelles que són contràries.

Com a paral·lelisme, es diu que una organització universitària és molt semblant a una orquestra simfònica on cadascun dels mestres (experts professionals) coneixen molt bé l'execució del seu instrument i poden interpretar a la perfecció la seva partitura. Però es requereix d'un bon director d'orquestra (en d'altres paraules, rector, decà, cap de departament) que sigui capaç de coordinar esforços individuals i aconseguir una harmonia adequada en l'execució.

8.1.2.2 Individualisme i participació

L'autonomia en el desenvolupament del treball acadèmic i el continu perfeccionament dels coneixements i habilitats són generadors de comportaments fortament centrats en els individus. La seva actuació gira al voltant de tot aquell comportament individualitzat que contribueix a desenvolupar la seva condició de professional de docent-investigador. No té cap mena d'interès en participar en la gestió acadèmic-administrativa. No accepta la supervisió directa i no accepta la reglamentació restrictiva.

Una anomalia que els directius haurien de gestionar és la paradoxal contradicció que es dona en aquesta configuració estructural: l'elevada descentralització a partir de l'autonomia i el coneixement dels seus professionals, però que per manca de participació, indirectament es converteix en una alta centralització on es reforcen els rols de gestió autocràtica, on els docents investigadors es frustren en veure que el saber fer de

la institució es defineix en l'alta direcció exclusivament. I tot això degut a la manca de participació d'ells mateixos.

Els rols autocràtics dels òrgans col·legiats poden ser més eficaços, però a la llarga generen un menor esperit de treball i de compromís i condueixen a la desintegració i a la gestió ineficient.

8.1.3 EL COMPORTAMENT DEL STAFF DE RECOLZAMENT

Per tal de comprendre plenament aquesta configuració estructural de les organitzacions professionals és necessari entendre el component administratiu entès com un staff de recolzament. Les universitats, com a organitzacions professionals, presenten clarament dos blocs estructurals:

- Els professionals, amb les seves responsabilitats lectives, d'investigació i/o de consultoria i els seus respectius comportaments, com l'autonomia, coneixement o individualisme.
- El staff de recolzament compost per dues jerarquies administratives que treballen de manera paral·lela.

A continuació es detalla les característiques d'aquestes dues jerarquies.

8.1.3.1 Jerarquia acadèmico-administrativa

Aquesta jerarquia es caracteritza per ser democràtica, ascendent i conformada per tots els òrgans de govern de caràcter acadèmic (com ara rectorat, vicerectorat, facultats, departaments, centres d'investigació), en els que participen els professionals acadèmics en la manipulació o utilització dels processos acadèmico-administratius.

Per tal de poder accedir a aquests càrrecs els docents han de participar en diversos i complicats processos electorals i complir amb determinats requisits acadèmics i administratius. Aquests equips de direcció que haurien de ser administrativament forts, normalment tenen una posició bastant dèbil. Generalment, els equips directius introdueixen canvis a partir de, segons Keller (1999), “la força de la seva personalitat, eloqüència i de la seva astúcia política”.

8.1.3.2 Jerarquia administrativa

L'altra jerarquia administrativa és burocràtica, descendent i ofereix tots els serveis de recolzament que requereix el funcionament general de la institució. El poder i l'estatus depèn del llocs administratiu i s'hi exerceix la supervisió directa.

Aquestes dues jerarquies, la democràtica i la burocràtica, es mantenen independents entre sí ja que la orientació professional cap al servei (el denominat poder de l'expert) i la orientació burocràtica cap al compliment de procediments (també conegut com poder del lloc de treball) representen plantejaments contraris del treball. Quan aquestes dues jerarquies es mesclen, llavors apareixen seriosos conflictes interns en la organització.

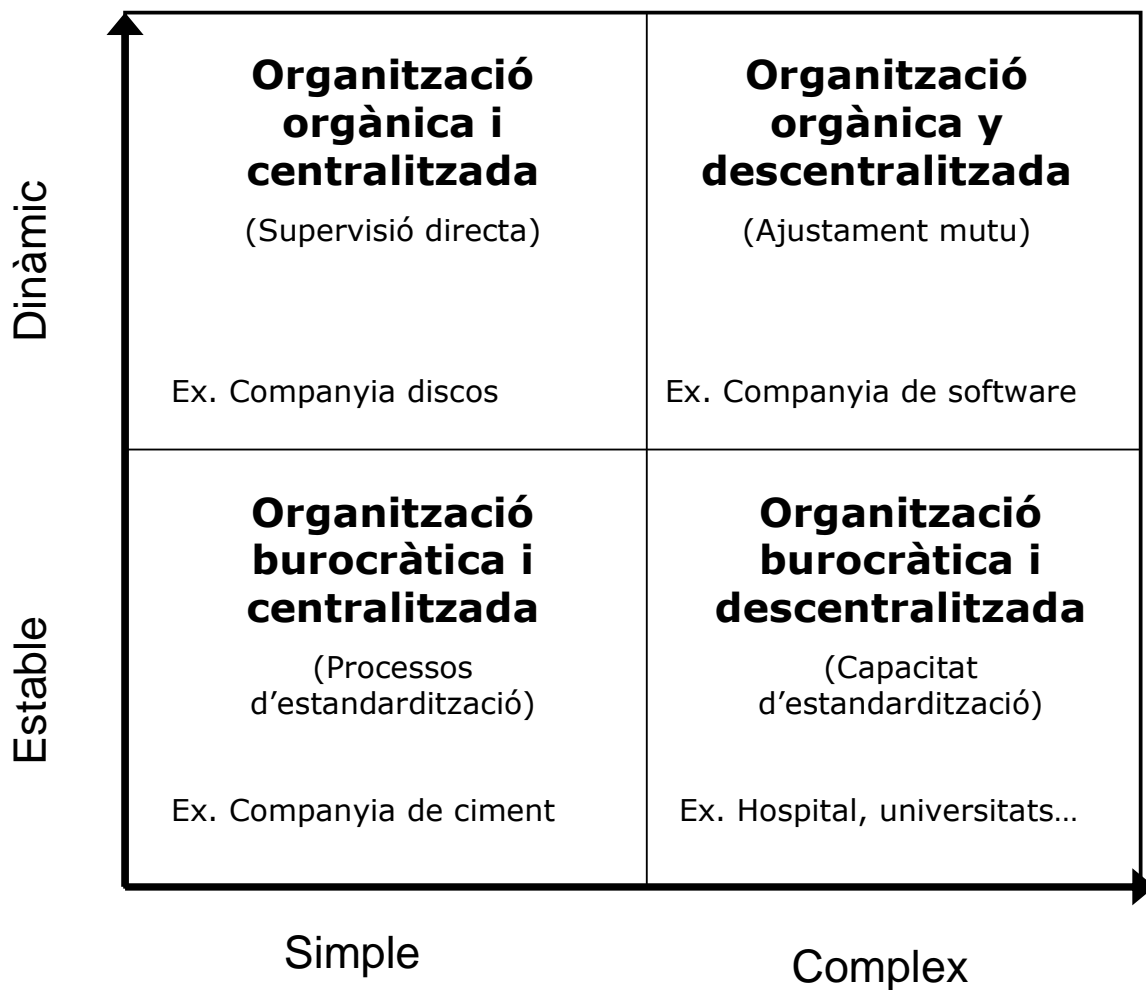
8.1.3.3 L'efectivitat de les organitzacions professionals

Un altre aspecte de gran rellevància vinculat a l'estructura de la organització universitària és la de l'efectivitat. Per tal que l'estructura d'una organització sigui efectiva, requereix satisfer dos requisits tal i com planteja Mintzberg (1995):

1. *Hipòtesi de la congruència*: Dissenyar una estructura adaptant-la a la situació.
2. *Hipòtesi de la configuració*: Ha de tenir una consistència interna entre els seus diferents paràmetres de disseny.

Les condicions de l'entorn, com ara l'edat, tamany, sistema tècnic, l'estabilitat de l'entorn, la complexitat de l'entorn, la diversitat de l'entorn, la hostilitat de l'entorn, la propietat, la necessitat dels membres, etc. Són les que influeixen en el disseny de l'estructura i en la mesura que es doni una major adequació, el rendiment serà més elevat.

Molts autors, entre ells i com ja hem comentat, Mintzberg (1997), així com Robbins (1983) o bé Daft i Steers (1986) coincideixen en que l'entorn de la universitat, en tractar-se d'una burocràcia professional com ja hem comentat amb anterioritat, és estable i complex. En el següent gràfic, on l'eix de les abscisses correspon a l'estabilitat de l'entorn en termes de complexitat mentre que l'eix de les ordenades correspon a l'estabilitat de la organització en funció del seu dinamisme:



Les principals característiques d'una *burocràcia professional*, definida com a estable i complexa, són les següents:

- *El seu entorn és complex.* L'entorn de les universitats és complex per l'elevat nombre d'institucions i agents amb les que tracta a través del desenvolupament de les seves activitats i també pels avenços del coneixement que posseeix, que probablement sigui molt més que cap altra organització. El camí que utilitza per tal de tractar aquesta complexitat és la divisió del coneixement en disciplines (o departaments) amb un elevat grau d'autonomia i de descentralització. De la mateixa manera, l'entorn és complex ja que requereix una gran quantitat de coneixements sofisticats i difícils de procediments que tan sols es poden aprendre en llargs programes de preparació formals (en institucions educatives de nivell superior). Aquesta situació de complexitat implica que l'estructura organitzativa es comporti d'una manera més descentralitzada. Per tant, seria un error pensar que una organització universitària es pugui gestionar amb comportaments des d'un punt de vista centralitzat.
- *El seu entorn és estable.* Una altra de les característiques que s'observa en l'entorn de les universitats és que, per norma general, es presenta com a estable ja que la societat, les empreses, els alumnes... exigeixen un treball bastant previsible. Una situació com aquesta ens portaria cap a una estructura organitzativa burocratitzada (o normalitzada) com a conseqüència d'un procés de racionalització.

No obstant aquestes característiques, i com ja hem vist, es pot dir que les universitats es troben sotmeses a diferents canvis dinàmics del seu entorn, com podrien ser canvis en l'economia, en la tecnologia, en la política educativa, en la diversitat i en la mobilitat dels alumnes, en la demanda de carreres i de seminaris, en les variacions de demografia, el grau de competència i l'adversitat de l'entorn, així com la dependència dels recursos estratègics. Aquests canvis dinàmics de l'entorn exigeixen un replantejament en el disseny de l'estructura organitzativa havent de ser una estructura més orgànica, amb mecanismes de coordinació i d'enllaç més flexibles i informals que permetin la

utilització de les anomalies, a on la presa de decisions tingui en compte l'experiència dels especialistes tot orientant-se més cap a la innovació.

Segons Mintzberg, quant més orgànica sigui la organització i menys burocràtica, s'adaptarà més i millor a l'entorn dinàmic.

Podríem afirmar que la organització professional universitària ha d'adoptar una forma híbrida que es podria denominar "ad hoc - burocràcia professional" per les següents raons:

- La necessitat de poder dels seus membres. Aquest és un dels factors que s'ha de conèixer per tal de gestionar amb efectivitat la organització universitària. Els docents, en la institució universitària, reclamen per a ells mateixos una forta descentralització vertical i horitzontal i, per tant, no accepten una direcció autoritària. Aquesta és una de les característiques fonamentals de l'estructura universitària que difereix substantivament de les empreses que precisen d'estructures jeràrquiques i d'un cert control formal.
- El control del treball professional. En la organització professional no existeix forma de controlar el treball, fora de la mateixa professió, ni hi ha una manera de corregir les deficiències que els propis professionals decideixen passar per alt, i això, a la vegada, genera tres tipus de problemes:
 - a) Problemes de coordinació: la normalització d'habilitats és un mecanisme de coordinació poc estricte i incapaç de fer front a les múltiples necessitats que apareixen en una burocràcia professional, com ara la necessitat de coordinar amb el staff de recolzament i amb els mateixos professionals.
 - b) Problemes de llibertat d'acció: l'estructura de la organització professional no es pot enfrontar fàcilment als professionals

incompetents i inconsistents que es neguin a actualitzar les seves habilitats un cop aconseguit el títol o que es preocupin més pels seus ingressos que pels seus clients, o bé que estiguin fascinats per les seves pròpies habilitats i oblidin per complet les necessitats del client.

Aquesta llibertat d'acció no només permet que alguns professionals no facin cas dels seus clients, sinó que també estimula a molts per tal que es desentenguin de les necessitats de la organització. Alguns són més lleials a la seva professió que a la institució on l'exerceixen. En general, intenten fugir de tasques administratives i prefereixen obviar la participació en comitès ja que tot això atempta directament contra la seva i tan preuada independència.

En el moment que un directiu obsessionat pel control tracta de imposar les seves mesures rígides per tal de fiscalitzar el treball dels professionals, aquests, en perdre el control de la seva feina, lluny de respondre de la forma desitjable, es desmotiven i es tornen totalment passius, perdent la iniciativa i reaccionant d'una manera irresponsable. D'aquesta manera, presten més atenció a als medis, objectes de control com ara l'assistència i puntualitat en les classes que no pas a l'objectiu que no és cap més que el de donar servei a l'alumne. D'aquesta manera, qui surt més perjudicat d'aquesta situació seria el propi alumne.

- c) Problemes de innovació: la innovació requereix una certa cooperació, treball interdisciplinari i que combini especialitats diverses; tot i així, com la cooperació crea algun tipus de vincle o de dependència, el professional intenta evitar-ho generant obstacles a la innovació.

8.2. L'ESTRATÈGIA UNIVERSITÀRIA: ORIENTACIÓ BÀSICA PEL CANVI

Quan ens apropem a la problemàtica existent entre l'estratègia ens trobem amb una situació antagònica o oposada: podríem parlar de la vitalitat de les organitzacions d'una banda, però de la incertesa a la qual es troben sotmeses.

No es pot negar que l'empresa, en general, és equiparable a un organisme viu. Aquesta analogia amb la biologia no és nova, ja que Rosnay (1975) i Kelly (1997) ja en van parlar. Confon la varietat d'elements, de relacions, d'interaccions o de combinacions que es basen en el funcionament d'aquests sistemes organitzatius de fronteres difuses i d'aspecte aparentment complex. Tanmateix es podria dir que tenen una dinàmica pròpia en el sentit que tenen una interdependència interna i també la relació amb el seu entorn. En aparença, una organització o empresa es troba en permanent transformació.

Precisament pel fet de tractar-se d'un organisme viu i estar constituït primordialment per la participació d'homes i dones, el seu comportament es troba fortament condicionat per la incertesa. Quasi podríem afirmar que la incertesa és inherent a les organitzacions. L'experiència diu que, amb el pas del temps, hi ha moltes facetes de l'empresa que són, a la vegada, variables i permanents. Els fenòmens es succeeixen de tal manera que és possible assegurar que "allò", entès com a mercat, client, producte, planta, etc., ha canviat tot i que encara continua sent el mateix.

Al llarg de la història de les organitzacions l'home ha tractat de utilitzar la incertesa, intentant reduir-la mitjançant la imposició de normes. S'han creat milers i milers de teories i d'eines que aconseguissin esquematitzar-la per així convertir una amenaça en una oportunitat. Les organitzacions han anat ajustant la seva gestió als entorns incerts, cada cop més freqüents, i s'han vist obligades a reaccionar intentant esdevenir més orgàniques si l'entorn es presenta dinàmic, més descentralitzades si l'entorn es presenta complex, més diversificades si l'entorn dels mercats és divers o més centralitzades si l'entorn és hostil.

Aquesta "metamorfofi" organitzativa es deu precisament a les dues característiques mencionades: la vitalitat i la incertesa. La utilització de l'estratègia és un dels casos més

singulars si es té en compte aquest enfocament. Per un costat, l'estratègia tracta de donar coherència i consistència (en definitiva, vitalitat) a la organització a través de la formulació d'un pla, d'una planificació estratègica o d'una direcció estratègica. I, per altra banda, busca reduir al màxim aquesta incertesa tractant d'explicar l'entorn: el comportament, el nivell de relació i d'influència dels clients, proveïdors, organitzacions substituïdes, competidors tradicionals i nous, etc.

L'estratègia ha d'expressar, doncs, una aposta ferma i no una simple enumeració de bones intencions. L'estratègia des d'una visió històrica, ha intentat buscar, durant molt de temps, respondre a aquestes exigències a partir d'un esquema o mode "lineal". És a dir, a través de la fixació d'objectius, de la planificació, d'extrapolacions i interpolacions lineals que explicaran els comportaments futurs a partir de les dades i gràfics desenvolupats amb informació històrica.

La teoria de l'administració contemporània presenta la direcció estratègica com un dels fonaments més importants en la gestió de les organitzacions i com una de les aportacions decisives en el management, amb aportacions decisives.

Per a Porter (1982 i 1987), la gestió estratègica, concebuda amb sentit comú, seria equivalent a dir "què es pot fer", és a dir, quines són les forces de l'empresa i quines són les debilitats. També seria el "què es podria fer", és a dir, quines són les oportunitats i amenaces a les quals s'enfronta. I finalment, també seria el "què es vol fer", és a dir, quins són els desitjos i valors ètics i socials de la organització.

8.2.1 LA ORGANITZACIÓ COMPETITIVA

Hamel i Prahalad (1999) tracten aquest tema de manera extensa partint del seu treball acadèmic i la feina realitzada en la consultoria empresarial, i centren els seus plantejaments en una sèrie de qüestions sobre la gestió. Principalment en destacaríem les tres següents:

- Com és possible que empreses amb pocs recursos siguin capaces de desafiar i s'imposin sobre empreses gegants?
- Com fan servir les empreses la seva capacitat per inventar constantment noves formes d'aconseguir més amb menys?
- Què impedeix als líders respondre adequadament als reptes del món actual?

Per a ells, l'explicació no es troba en l'eficiència operativa, ni en el cost del treball. La resposta a aquestes empreses amb èxit era que contínuament estaven buscant noves avantatges competitives a partir d'una visió de futur que els hi permetés arribar a ser líders.

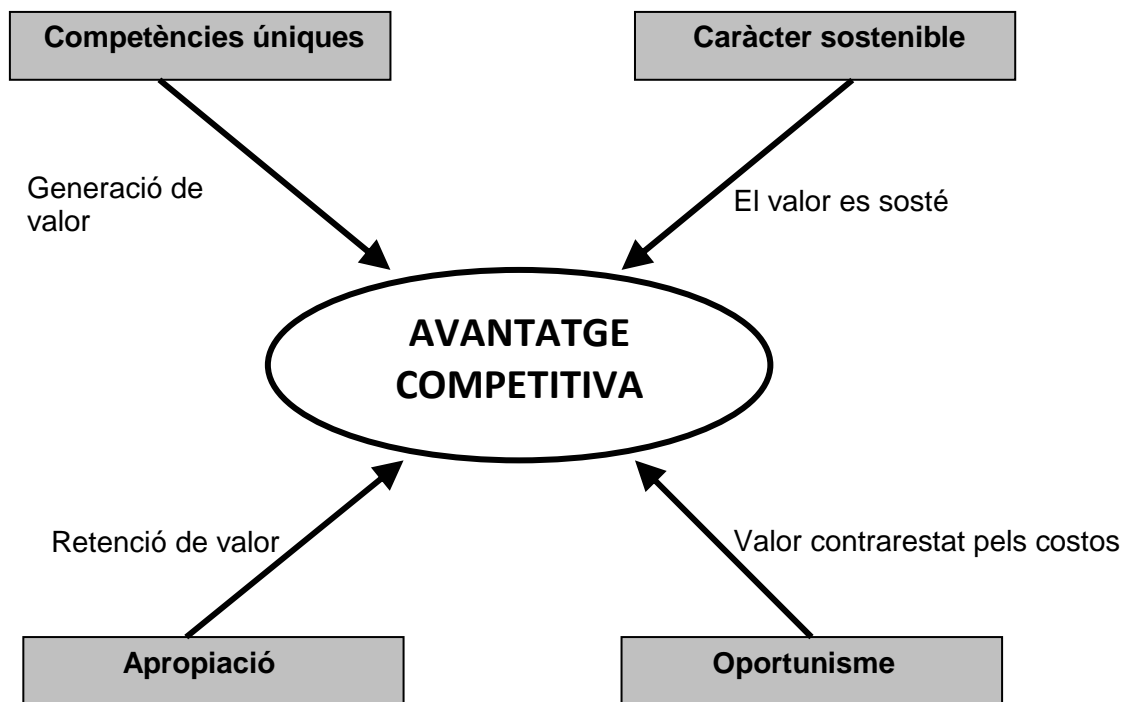
Podríem dir que el canvi ara ha deixat de ser un adjectiu per constituir-se en un substantiu. Els canvis que es donen al món de la organització han plantejat una exigència indubtable i inevitable alhora: l'empresa (o institució universitària) ha de recuperar el protagonisme social que ha perdut. Ha de convertir-se en una organització especialment adaptada a un temps de constants canvis, per tant ha de ser competent i competitiva. És a dir, ha de ser capaç d'aportar més valor als productes o serveis que ofereix als seus clients i proveïdors amb relació al que ofereixen els seus competidors, si vol mantenir-se o convertir-se en una organització líder.

Així doncs, el fet de competir és una realitat que necessàriament s'haurà de tenir en compte per tal de gestionar de manera eficient les organitzacions. Aquesta exigència es fa patent en les universitats, les quals tenen com a objectiu aconseguir l'excel·lència com a raó de la seva essència. Per a Hamel i Prahalad (1999), competir implica noves visions de futur i aconseguir un projecte d'universitat a llarg termini. Es tracta, de fet, de dominar les oportunitats que es van escaient, enfrontar-se amb les amenaces que es presentin, convertir debilitats en fortaleces i incrementar els punts forts.

Hax i Majluf (1997) plantegen, per tal d'aconseguir una avantatge competitiva, el concepte de "competències centrals", un concepte que es troba fortament relacionat amb el model de l'empresa basat en els recursos, com es pot observar en la següent figura. Aquest enfocament es centra en el desenvolupament de competències úniques utilitzant els recursos i capacitats de la organització i deixa de banda l'enfocament que es basa en

consideracions impulsades pel propi mercat. Les quatre premisses bàsiques per tal d'aconseguir l'avantatge competitiva segons aquest model son:

1. Competències úniques (que s'aguanten gràcies als recursos i capacitats que pertanyen a la pròpia organització)
2. Caràcter sostenible (manca de substitució i imitació per part dels competidors)
3. Apropiació (retenció del valor creat en l'interior de la organització)
4. Oportunitat (els costos d'adquirir els recursos i capacitats són inferiors al valor creat per la organització)



Aquest model, precisament, pot tenir una millor adaptació en la institució universitària, on el principal recurs és el docent i els coneixements.

Les competències essencials suposen l'aprenentatge col·lectiu de la organització: en definitiva, és una forma de coordinar les activitats de producció, d'integrar les múltiples

corrents tecnològiques i, sobretot, d'organitzar el treball i generar valor. La competència essencial és la comunicació, participació i el compromís amb la feina.

Porter (1982) planteja que tota empresa que competeix posseeix o hauria de posseir una estratègia competitiva. L'element central de qualsevol estratègia consisteix en crear unes avantatges competitives permanents. L'estratègia és l'evolució de la idea original en concordança amb les circumstàncies contínuament canviant.

8.2.2 REQUISITS DE L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA

El fet que una organització pugui comptar amb una estratègia competitiva genera uns beneficis significatius, sempre i quan es tinguin en compte els següents punts:

- Es tracta d'un procés de síntesi, molt dinàmic i d'aprenentatge lent al llarg del temps en resposta a aconteixements imprevisibles (Mintzberg, 1995).
- Es realitza de manera explícita per tal d'assegurar que totes les polítiques estiguin coordinades entre sí i dirigides a un grup d'objectius en comú per a l'empresa o organització.

El pensament cal orientar-lo a llarg termini, és a dir, cal tenir una visió de l'evolució del sector i de quina manera es configura.

- La visió de l'estratègia no és un objectiu, sinó que cal descriure-ho com una manera d'orientar-se i que fa tendir una empresa cap a una direcció en concret, cap el futur.
- El fet d'aconseguir el lideratge en el sector implica, a la vegada, ser capaç de regenerar estratègies essencials de la organització, com per exemple, ésser diferent. Això vol dir aconseguir agregar més valor als productes o serveis que

ofereixen als seus clients i proveïdors en relació als productes o serveis que ofereixen els seus competidors.

- Si la visió és realista i es fa càrrec de les emocions i de la intel·ligència, pot integrar i orientar alhora a una organització i ha de suscitar uns nivells extraordinaris de compromís intel·lectual i emocional de tots, de manera que garanteixi la coherència i la constància.
- S'ha de considerar la dinàmica del canvi i dels cicles de vida del negoci, uns cicles que cada cop més van esdevenint petits o curts.
- Moltes persones en la universitat han d'estar persuadides del fet que hi ha una urgent necessitat de fer alguns canvis i que això implica un compromís total amb un acord dins de la organització.
- S'ha de tenir ben informat al staff de professors i investigadors en allò que es refereix als nous requeriments del món laboral i de la societat, dels requeriments de les noves tecnologies de la informació i dels canvis que es produeixen en l'anomenada societat del coneixement.

8.2.3 L'ESTRATÈGIA COMPETITIVA I LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

Són molt poques les universitats que han elaborat un pla estratègic, tot i que cada cop més s'observa un nombre creixent d'universitats que s'han vist pràcticament obligades a iniciar un procés de planificació estratègica que les condueixi a definir unes determinades metes o objectius, valors i apostes de futur de manera clara, ja sigui per raons de moda o bé per considerar com a necessària una direcció estratègica que comporti una gestió amb millors nivells d'eficiència i que les faci més competitives per tal de gestionar i governar adequadament les universitats.

Per a moltes universitats, el fet d'engegar o definir una planificació estratègica ha significat posar en marxa l'activitat de planificació, un cop l'any, per tal de donar compliment a un tràmit de caràcter legal, estatutari o de reglamentació, mitjançant un ampli treball burocràtic. L'objectiu d'aquesta activitat és, d'alguna manera, establir un mecanisme de planificació i control d'operacions.

Resulta freqüent trobar universitats que realitzen una planificació acumulativa ja que defineixen les seves estratègies a partir de les activitats que sorgeixen des de cadascuna de les seves àrees funcionals. Aquesta planificació acumulativa té el propòsit de recopilar les accions necessàries que s'han de desenvolupar a curt termini, de manera més o menys sistematitzada, sense una visió que sigui extensible al futur.

La pregunta que ens hauríem de formular seria: per què és difícil realitzar una direcció estratègica en una organització universitària?

Com ja hem anomenat anteriorment, Mintzberg va ser un estudiós de les estructures organitzatives de les organitzacions professionals. Referint-se a la formulació d'estratègies en les universitats, va afirmar el següent:

“S'assumeix que les estratègies es formulen abans de ser posades en pràctica, que la planificació és el procés central de la formulació i que les estructures han de dissenyar-se per tal de posar en pràctica aquestes estratègies. Al menys això és el que es llegeix en la bibliografia convencional sobre direcció estratègica. En les organitzacions professionals, com per exemple les universitats, aquests imperatius contradiuen totalment el que succeeix en la realitat, portant a la conclusió que o bé aquest tipus d'organització no té clar com fer les estratègies o bé els que redacten les estratègies no tenen clar com han de funcionar les organitzacions professionals. Jo em decantaria per la segona explicació.”

Per tal de dirigir o conduir a la organització universitària en la perspectiva de la direcció estratègica s'han de tenir en compte les característiques d'aquest tipus d'estructura organitzativa, sent una de les més importants aquella referida al poder que tenen els professionals que es troba en el nucli d'operacions i que, com ja hem parlat

anteriorment, es basa en l'autonomia, en el coneixement, en d'individualisme i en l'escàs interès per la gestió institucional que els caracteritza.

Aquest fet dificulta notablement el fet d'introduir un canvi d'estratègies i posar-se d'acord en objectius comuns dins d'un projecte organitzatiu. La seva implantació requereix del poder informal i de l'habilitat política dels acadèmics administratius.

8.3. LA CULTURA: ELEMENT INDISPENSABLE PELS CANVIS ORGANITZATIUS

És indubtable que ara, més que en cap època anterior, una organització ha de saber avui què representa i amb quins principis està disposada a operar. Un comportament organitzatiu basat en valors, avui en dia, és indispensable si una organització vol sobreviure. S'ha d'identificar el bé intern de la organització i actuar en funció d'ell.

La mescla particular de dilemes en els quals una empresa competidora es desenvolupa en l'època actual, exigeix que el seu èxit sigui un producte o una conseqüència de la seva eficiència. Un cop la organització tingui una clara visió de la seva missió i dels seus valors, llavors ja es pot dir que compta amb una base sòlida per tal d'avaluar les seves pràctiques administratives i posar-les d'acord amb la missió i els valors expressats.

El model d'administració que es basa en valors, planteja la necessitat d'una cultura organitzativa en les quals les estratègies, processos i les persones o treballadors siguin dirigits per una missió, un objectiu i un conjunt de valors comuns.

Quan es parla de cultura, ens referim als valors, creences i principis fonamentals que constitueixen els ciments del sistema gerencial d'una organització, així com també al conjunt de procediments i conductes gerencials que serveixen d'exemple positiu i reforcen els principis bàsics. Aquests principis i procediments s'aguanten ja que tenen significat pels membres de la organització. Ells representen estratègies per sobreviure, els quals han funcionat bé en el passat i els membres creuen que funcionaran de nou en el futur. Així doncs, una teoria cultural de l'efectivitat organitzativa ha de considerar com a punt de partida que els valors, creences i els significats que fonamenten un sistema social són la font primordial d'una activitat motivada i coordinada.

És per aquesta raó que diem que la cultura organitzativa es podria considerar un sistema normatiu assimilat per la col·lectivitat, i que sobreviu a qualsevol individu. Dins d'una estructura existeixen diverses maneres d'observar la relació cultura i efectivitat. L'efectivitat, o la manca d'efectivitat, és una funció dels valors i les creences dels membres d'una organització. Els valors específics, o el consens sobre valors específics influeixen directament sobre l'efectivitat. Anant més enllà, l'efectivitat seria una funció

de la interrelació de valors, creences essencials, polítiques i procediments organitzatius i també de l'ambient de la organització. Tot això desemboca en el fet que crear una cultura sòlida implica que els valors i les accions han de ser molt consistents.

Els valors han de ser considerats la base de l'avaluació, que els membres d'una organització utilitzin per jutjar situacions, actes, objectes i persones. Els valors reflecteixen les metes reals, els ideals i els criteris, així com també els "pecats" d'una organització, i representen els mitjans preferits pels membres per resoldre problemes de la seva vida. Els valors són més abstractes que les perspectives, tot i que els membres experimentats les expressen clarament en termes de definicions de la missió organitzativa.

Per tal d'entendre millor les implicacions que té la cultura en la gestió satisfactòria de les organitzacions, cal conèixer alguns dels enfocaments conceptuals d'aquesta línia d'investigació, que es presenten a continuació.

8.3.1 LA CULTURA ORGANITZATIVA EN LA GESTIÓ DE LES ORGANITZACIONS EMPRESARIALS

Schein (1988) fa una recopilació dels sentits o enfocaments més usuals del terme "cultura" a través de les definicions exposades per diferents autors. A continuació en resumim algunes:

- Goffman (1967) i Van Maanen (1979) coincideixen en el fet que la cultura representa els comportaments observats de forma regular en la relació entre individus.
- Homans (1950) la va definir com les normes que es desenvolupen en els grups de treball.
- Deal i Kennedy (1982) la defineixen com els valors dominants acceptats per una empresa.

- Ouchi (1981) assenyala un enfocament diferent i es refereix a cultura com la filosofia que orienta la política d'una empresa respecte als seus empleats i clients.
- Taguiri i Litwin (1968) es refereixen a cultura com l'ambient o clima que s'estableix en una empresa per la distribució física dels seus membres i la manera en que aquests es relacionen amb els clients o altres públics.

Latmann i García Echevarría (1992) assenyalen que la dimensió corporativa de l'empresa es basa en tres conceptes fonamentals:

- a) La filosofia empresarial entesa com la orientació i els criteris que omplen els continguts de la organització per tal que doni resposta a l'entorn.
- b) La cultura corporativa, entesa com els valors i principis que regeixen els comportaments de les persones i que permeten la coordinació a l'interior de la organització i amb el seu entorn.
- c) L'estratègia corporativa que és el camí que escull l'empresa per adaptar-se a les situacions canviants de l'entorn.

D'aquests tres conceptes, la filosofia i la cultura corporatives proporcionen els referents específics i motivadors que legitimen, donen contingut, orienten i defineixen a la organització i a les persones.

No obstant això, Latmann i García Echevarría (1992), profunditzant més en la seva línia de pensament, proposen una important apreciació quant a l'avantatge competitiva. Aquests autors creuen que les organitzacions han de tenir una dimensió corporativa diferenciada de la competència. Per això proposen que les organitzacions desenvolupin la seva pròpia capacitat competitiva basant-se en la seva cultura empresarial i en els seus

valors corporatius, més que en altres tipus de diferències. La cultura organitzativa entesa com:

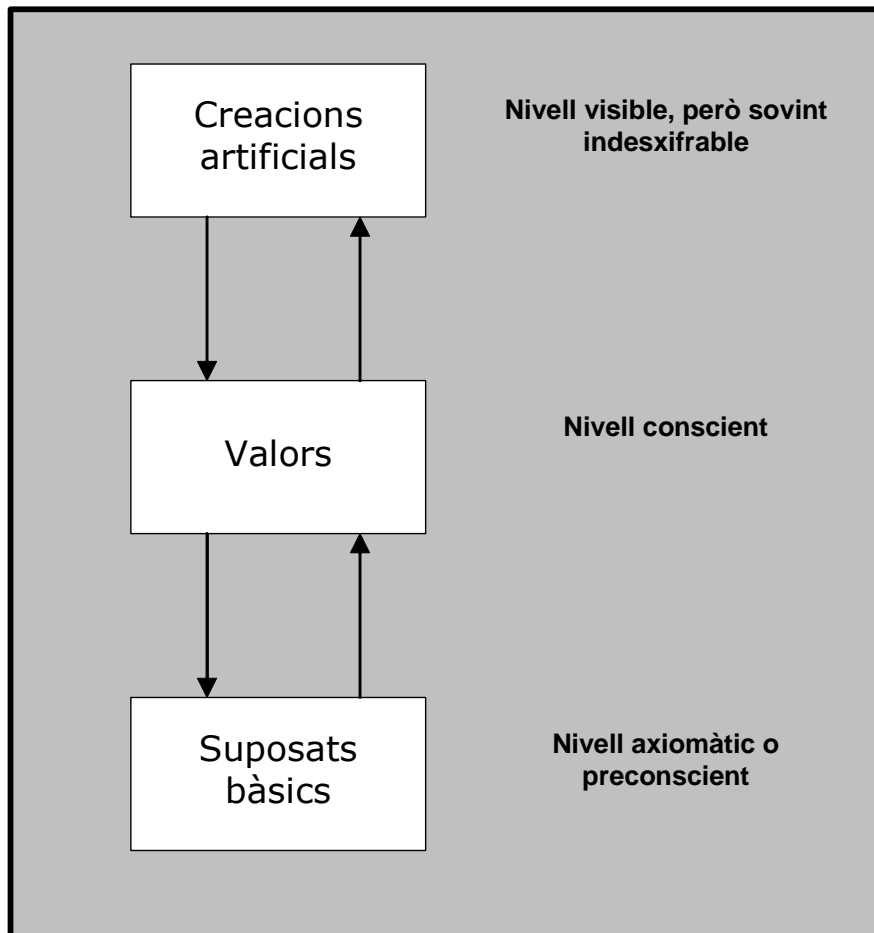
- Una forma de concreta de pensar i de comportar-se.
- La influència que determina quins són els valors i criteris que els treballadors han d'incorporar en els seus comportaments, costums i tradicions.
- Una manera de concebre la realitat, una manera de realitzar les activitats que els distingeixen de qualsevol altra organització.

La cultura implica, segons Mintzberg, un sistema de valors i creences molt arrelat, compartit per tots els membres i que distingeix a una organització en particular de tota la resta. Les organitzacions que basen el seu funcionament en la ideologia generen una sinèrgia perquè aporta un poder unificador a tots els treballadors.

Els estudis i investigacions de Ouchi (1990) destaquen que el problema d'implicar els treballadors en els processos és un problema que depèn del paper que se li doni a la cultura de la organització en el bon rendiment de les empreses. Per a ell, la cultura representa l'expressió d'una filosofia (com ara valors, creences, ideals, símbols, mites, etc.) que orienta la política de l'empresa. Quan es comparteixen valors i creences, la coordinació del procés de presa de decisions i de direcció estratègica es faciliten molt i, al mateix temps, la productivitat augmenta.

En la investigació acadèmica dins del camp de la psicologia social i més concretament de la psicologia de les organitzacions, destaca Schein (1988 i 1999). Aquest autor reflexa en totes les seves obres no només el compromís de l'acadèmic i investigador sinó que també proporciona una perspectiva clarificadora pel directiu que té la necessitat de comptar amb conceptes molt amplis, per l'assessor que se sent obligat a ajudar les empreses en moments difícils i per a tots aquells que d'alguna manera o altra s'enfronten amb els problemes relacionats amb la gestió empresarial.

Schein (1988) veu a l'empresa com una microsocietat que assumeix uns objectius davant les necessitats de la societat, que ja té uns valors apresos i fets servir pels treballadors en el dia a dia, i d'aquesta manera s'evidencia la identitat o la forma de ser i de fer les coses de la organització. Schein (1988), per tal d'aclarir el concepte de cultura, planteja tres nivells de cultura que es resumeixen en la següent figura:



- Nivell 1: Creacions artificials.

El nivell més visible d'una cultura és el de les seves produccions i creacions, que ve donat pel seu entorn físic i social. En aquest nivell es pot observar l'espai físic, la capacitat tecnològica del grup, el seu llenguatge escrit i parlat, la conducta dels seus membres.

o Nivell 2: Valors.

Tot aprenentatge cultural reflecteix els valors propis de l'individu, la seva idea del que ha de ser, a diferència del que és. Quan un grup fa front a una nova tasca, situació o problema, la primera solució que es proposi tindrà la jerarquia d'un valor només perquè no existeix un principi acceptat per determinar allò que és real. Però per tal que els valors siguin part de les creences d'una organització, han de passar per un procés de transformació que implica l'acceptació col·lectiva del grup.

o Nivell 3: Suposats bàsics.

Quan la solució a un problema serveix repetidament queda, a la llarga, acceptada. El que va començar com una hipòtesi recolzada únicament per un pressentiment o un valor, gradualment es pot arribar a entendre com una realitat.

Els suposats bàsics que comparteixen els membres d'una empresa, els quals operen inconscientment, defineixen la visió que l'empresa té de sí mateixa i del seu entorn, Són les respostes davant els problemes de subsistència en el medi extern i davant els seus propis problemes d'integració a nivell intern.

A través de la cultura pot produir-se un canvi notable en les operacions d'una empresa, sense que això impliqui un canvi en el paradigma cultural. Per a Schein (1988), la cultura representa una de les més importants eines de direcció ja que permet tenir, entre d'altres aspectes, una comprensió comuna sobre la manera de gestionar les situacions que es presenten, podent convertir-se en una avantatge competitiva d'alt poder pel fet de ser una força activa i conscient que ha de ser ressaltada i aprofitada.

La cultura pot considerar-se, també, com una causa o com un mitjà per explicar els fenòmens empresarials externs i interns als quals els grups s'enfronten. La cultura pot entendre's com les solucions estables d'aquests problemes.

També és important tenir en compte que la cultura compleix diferents funcions en les diferents etapes del cicle de vida de les organitzacions. Existeix una relació entre els estadis del creixement empresarial i els mecanismes de canvi cultural com podem veure a continuació:

Estadis de creixement

I. Naixement i primers anys. Domini del fundador

II. Adolescència de l'empresa

- **Expansió de productes/mercats**
- **Integració vertical**
- **Expansió geogràfica**
- **Adquisicions, fusions**

III. Maduresa empresarial

- **Maduresa o declinació dels mercats**
- **Augment de l'estabilitat interna i/o estancament**
- **Manca de motivació pel canvi**

Funció de la cultura

I.

- 1) La cultura és una aptitud distintiva i una font d'identitat.
- 2) La cultura és l'aglutinant que unifica l'empresa.
- 3) L'empresa s'esforça per aconseguir una major integració i claredat.

- 4) Fort èmfasi en la socialització com evidència del seu compromís.

II.

- 1) La integració cultural declina a mesura que es creen noves subcultures.
- 2) La pèrdua de metes clau, valors, i presumpcions, provoca crisi d'identitat.
- 3) S'ofereix la oportunitat d'enfilar la direcció del canvi cultural

III.

- 1) La cultura obliga a la innovació
- 2) La cultura preserva les glòries del passar, per això es valors com una font d'autoestima, defensa.

Opció de transformació:

- 1) El canvi cultural és necessari i inevitable, però no tots els elements de la cultura poden o han de canviar.
- 2) Els elements essencials de la cultura han de ser identificats i preservar-se.
- 3) S'ha de dirigir el canvi cultural, o simplement deixar que evolucioni.

Opció de destrucció:

- 1) La cultura canvia en els nivells paradigmàtics fonamentals.
- 2) La cultura canvia a través del reemplaçament massiu de les persones clau.

8.3.2 TIPOLOGIES DE CULTURA ORGANITZATIVA

Com hem comentat fins ara, la cultura d'una organització ve determinada per la interacció de nombrosos factors. Per això hem de trobar diferents tipologies de cultura en funció de quins siguin els paràmetres culturals que cada autor ha considerat més rellevants.

Tot i que resulta difícil trobar una organització amb un determinat tipus de cultura en el sentit estricte, els diferents punts de referència de cada classificació són importants a l'hora d'estudiar les principals característiques d'una cultura.

Encara que cap classificació, per sí sola, pot considerar-se com a vàlida i única per tal de catalogar una cultura, la importància de totes elles escau en el fet que ajuden a conèixer la cultura d'una organització, en fonamentar-se en diversos paràmetres

culturals, com ara tipus de poder, grau de compromís dels membres de l'empresa, estructura organitzativa, estils de lideratge, sistemes de recompensa, etc.

En conseqüència, depenent de la perspectiva des de la qual es contempli una organització podrà catalogar-se la seva cultura en un tipus o en un altre.

Seguint l'experiència de Schein (1991) que caracteritza la cultura com un factor d'adaptació externa i integració interna, es podria fer una classificació de les cultures entre aquests dos conceptes (segons siguin d'adaptació externa o d'integració interna).

8.3.2.1 Adaptació externa: Ansoff

Ansoff (1985) va establir una tipologia cultural atenent a la major o menor estabilitat d'una cultura en funció de la seva adaptació a les noves condicions de l'entorn, segons sigui menys o més propensa al canvi.

Per a Ansoff (1985), la cultura vé caracteritzada pels següents atributs:

- La perspectiva temporal en la qual l'empresa veu al seu entorn i a ella mateixa.
- El conjunt d'alternatives en les quals centra les seves possibilitats d'acció.
- El centre d'atenció de l'empresa, tant intern com extern.
- La propensió al canvi, mesurada a través de la força de la senyal necessària per provocar un canvi estratègic.
- El grau de ruptura amb les actuacions passades acceptable en les estratègies d'acció.
- La propensió al risc en l'elecció d'estratègies.

D'acord amb aquests atributs, Ansoff identificà cinc tipus de cultura (veure següent figura):

- 1) *La cultura estable*: es tracta d'una cultura introvertida, centrada en el passat, en el qual busca els precedents en els quals basar futures actuacions. És conservadora en el sentit de no acceptar canvis i ser adversa al risc.
- 2) *La cultura reactiva*: també és introvertida, es centra bàsicament en el present tot i que busca en el passat els fonaments de possibles actuacions. Com la seva denominació deixa entendre, és una cultura que accepta els mínims canvis (aquells estrictament imprescindibles) i accepta també l'assumpció d'un risc mínim.
- 3) *La cultura de previsió*: és una cultura que accepta el canvi incremental, és a dir, sempre i quan signifiqui seguir una trajectòria similar a la que s'ha portat fins el present i es centra, fonamentalment, en el futur, però basant les seves accions futures en extrapolacions.
- 4) *La cultura exploratòria*: és essencialment extravertida, en contínua recerca del canvi, sense por a possibles ruptures, propensa al risc però només si existeix una adequada relació el risc i el guany.
- 5) *La cultura creativa*: és fonamentalment extravertida i busca canvis que impliquin situacions noves, i mostra preferència per riscos no habituals.

En el següent quadre de la pàgina següent es resumeixen les diferents tipologies comentades:

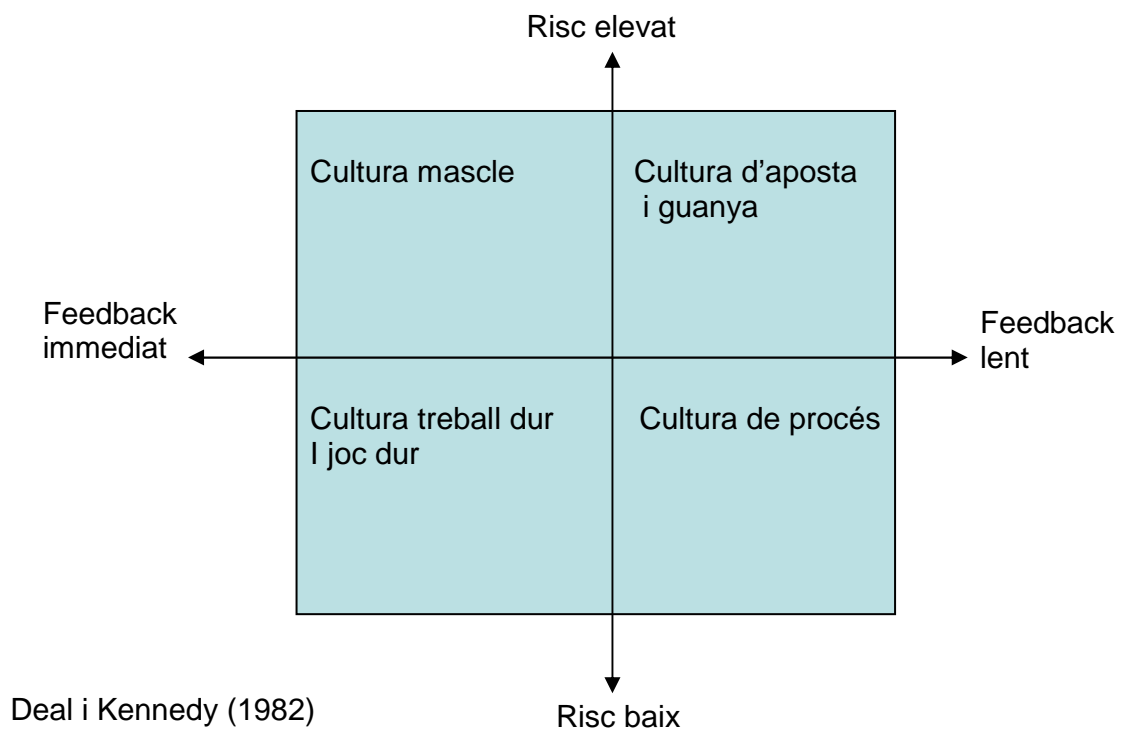
Atribut	Nivell de cultura				
	Estable	Reactiu	De previsió	Exploratori	Creatiu
Perspectiva temporal	Passat	Present	Futur habitual	Futur inhabitual	Nous futurs
Conjunt d'alternatives	Precedents passat	Experiència passat	Possibilitats extrapolades	Possibilitats globals	Possibilitats creatives
Focus d'atenció	Introvertida	Introvertida	Introvertida/ extravertida	Extravertida	Extravertida
Propensió al canvi: senyal del mateix	Crisi	Actuació insatisfactòria	Previsió de descens en actuació	Recerca contínua del canvi	Recerca contínua del nou canvi
Acceptació de la ruptura del canvi	Nul.la: status quo	Desviació mínima del status quo	Incremental	Ruptura	Novetat
Propensió al risc	Aversió al risc	Risc mínim	Risc habitual	Equilibri risc/guany	Preferència pel risc inhabitual
Lema	"No pertorbar la calma"	"Estar preparat per tot"	"Planificar el futur"	"Trobar-se a on es trobi l'acció"	"Inventar el futur"
Cultura preferida per:	Producció Comptabilitat	Producció Finances	Marketing Planificació	Producte/mercat Desenvolupament Diversificació	Investigació Noves iniciatives

8.3.2.2 Adaptació externa: Deal i Kennedy

Deal i Kennedy (1982), després d'estudiar a fons varies empreses i els seus respectius entorns econòmics, es van dedicar a unificar valors, herois, rituals i demés elements culturals en quatre tipus de cultures (veure quadre adjunt): cultura "mascle"; cultura del treball dur; cultura d'aposta i guanya; i cultura de procés.

Per això van basar-se en dues dimensions, el nivell de risc de l'entorn (que pot fluctuar entre risc elevat i risc dèbil), i la velocitat de "feed-back" o de coneixement dels resultats (que pot ser o bé immediata, o bé lenta).

Les empreses on impera la anomenada "cultura mascle", es caracteritzen per un risc elevat i una resposta immediata a l'acció que s'ha dut a terme. Els herois d'aquestes empreses seran agressius i individualistes, destacant per la seva actitud dura i de lluita. Tot i que com a primera impressió podria ser una autèntica cultura d'èxit, té la desavantatge que com només importa allò immediat, no concedeix valor als plans i estats futurs, amb els consegüents problemes estratègics que això pot comportar.



La cultura de “treball dur, joc dur”, té lloc en un entorn amb pocs riscos i amb una resposta immediata, fet que propicia el treball en equip i l'acció. Els herois en la majoria d'ocasions són grups, més que l'individu estrella, tractant-se sempre de persones tenaces. El principal inconvenient d'aquest tipus de cultura és que pot anar en detriment de la qualitat, concedint la màxima importància a la quantitat, fet que pot comportar al fracàs en un futur.

La cultura “aposta i guanya”, es desenvolupa en un entorn d'alt risc i gran lentitud en el coneixement dels resultats. Les decisions a prendre esdevindran crucials, però les seves conseqüències no es veuran reflectides fins que no hagi passat un temps considerable, d'aquí que els seus “herois” siguin persones obstinades i constants amb una gran maduresa, traduïnt-se en un comportament conservador i jerarquitzat, respectant l'experiència i l'antiguitat. La desavantatge escau en la seva vulnerabilitat davant d'aquells entorns dinàmics o que canvien amb freqüència i gran rapidesa, no podent-se anticipar ni adaptar-se a aquest.

La cultura de procés és una cultura d'empresa l'entorn de la qual no presenta cap tipus de risc i amb un feedback molt lent, esdevenint com a principals característiques, la predictibilitat i la continuïtat. Aquesta cultura és sinònim de burocràcia.

8.3.2.3 Integració interna: Etzioni

Etzioni (1961), va intentar classificar les cultures de les organitzacions en base a l'acompliment de metes o objectius, és a dir, de la coordinació i integració en el comportament dels membres de l'empresa.

Aquest grau de compliment, segons l'autor, en el tipus de poder i en el tipus de compromís dels individus amb l'empresa.

En aquest sentit, va assenyalar tres bases per a l'autoritat, que també podríem denominar tipus de poder:

- Poder coercitiu, mitjançant l'aplicació de sancions i amenaces.
- Poder remuneratiu, basat en recompenses materials com ara bé comissions, pujada salarial, etc.
- Poder normatiu, a través de recompenses immaterials, com per exemple l'estima i el prestigi social.

L'altra dimensió en la seva anàlisi és el grau de compromís dels components amb aquesta:

- Compromís alienador: l'individu no se sent en absolut identificat ni integrat en la organització, preferint no estar relacionat amb aquesta.
- Compromís calculador: A la persona li atrau o repel·leix lleugerament l'empresa, basant-se la seva pertinença a aquesta organització per motius materials, per la qual cosa en qualsevol moment es podria separar de la organització.
- Compromís moral: L'individu es sent motivat i integrat en la organització, identificant-se amb les seves línies d'acció i plantejaments. L'exemple seria els membres d'un orde religiós.

Si combinem aquestes tres dimensions amb els seus diferents estadis, resultarien nou tipus de cultures, tot i que per a Etzioni, només serien congruents les següents relacions:

- 1) Cultura alienadora-coercitiva
- 2) Cultura calculadora-remunerativa
- 3) Cultura moral-normativa

La resta de classes resulten incongruents i tendeixen a moure's cap a la congruència i d'aquesta manera estabilitzar-se (resultaria contradictori, per exemple, un compromís moral amb un poder coercitiu).

8.3.3 LA CULTURA ORGANITZATIVA EN LA INSTITUCIÓ UNIVERSITÀRIA

Si per a qualsevol organització, la cultura empresarial és un element clau pel desenvolupament d'organitzacions competitives que es fan amb el canvi al qual es troben sotmeses, per a la gestió de la institució universitària es converteix en una demanda de primera prioritat, precisament per la missió que estan obligades a complir de cara a la societat.

Neave (1988) va fer la següent afirmació:

“La raó de l'existència de la universitat, a llarg termini, és permetre que els homes i dones aprenguin, s'informin, investiguin i aconseguixin reconèixer el dret a les mateixes condicions de vida, sense distinció de creences o de estatus. Aquests objectius de caire ètic i social o la manera de complir-los són sempre difícils i delicats d'inculcar. No obstant això, si no s'interioritzen durant la vida universitària, al mateix temps que es desenvolupen noves competències i habilitats, el nou ordre social corre el risc d'esdevenir fràgil i certament irresponsable, tot i que a nivell tècnic siguin molt competents.”

Neave vol deixar entendre que la vessant ètica i social de la universitat envers els alumnes s'ha de desenvolupar de manera paral·lela amb els estudis i la investigació tècnica. Aquest fet esdevé de gran importància en institucions com les universitats abans que altres tipus d'organitzacions ja que la universitat forma part del procés de maduresa pels estudiants, que es troben a mig camí entre la seva vida adolescent i la vida laboral.

La professionalització, molt típica de les organitzacions universitàries, és una de les manifestacions de la fragmentació estructural i limita l'intercanvi de coneixements i la interacció social.

És doncs l'autonomia, la llibertat i la independència dels professionals en una organització universitària (com hem vist anteriorment) les que podrien constituir-se en un dels principals obstacles per a la creació, reforçament, i desenvolupament de la cultura organitzativa.

Les universitats haurien de comprometre els seus treballadors, bàsicament docents i administratius, en un clar i decidit reconeixement dels valors i creences institucionals generant un ampli comú denominador. Aquesta “inculturització” hauria de permetre la gran coalició entre els docents i la universitat a través de la creació i reforçament dels comportaments d'identificació i lleialtat cap a ella. Comportaments autònoms, sense suport en els valors i creences, es converteixen ,sens dubte, en una força negativa per gestionar la part principal de la institució, és adir, l'acadèmia i la investigació.

- Les universitats que destaquen depenen, en gran mesura, de la creació per part dels seus líders d'una cultura universitària en la que la visió, la filosofia de la institució i les estratègies es poden posar en pràctica pels docents i administratius que pensen independentment i que prenen iniciatives.
- L'adoctrinament és un aspecte clau, ja que la cultura i ideologia de la institució requereixen d'una forta lleialtat a la seva causa. Es busca que els professors i el personal administratiu participin en l'esperit de la universitat (reflexat en els seus documents fundacionals), ja que aquells tindran autonomia per a actuar i llibertat de càtedra per tal d'exposar les seves pròpies idees, que haurien de coincidir, precisament, amb les de la institució.
- En un futur, i en la mesura en que l'adoctrinament desplaci la preparació com a principal paràmetre de disseny, l'estructura podria adoptar la forma d'una “organització missionera” a on els membres comparteixen una forta ideologia, permetent una gran descentralització cap a cadascun dels individus.

Seldin i Schuster (1985), en el seu anàlisi sobre la gestió de les institucions educatives de nivell superior, es qüestionen i qüestionen alhora la institució universitària respecte a algunes característiques del seu comportament cultural:

- *Autonomia individual*: Quanta responsabilitat, independència i oportunitats se'ls hi dona als administradors en la institució?
- *Identificació*: Quanta i en quines àrees els administradors acadèmics(caps de departaments acadèmics, decans) s'identifiquen més amb la seva institució que amb els seus departaments o facultats?
- *Personal*: Fins a quin punt els administradors i els acadèmics tenen confiança en la integritat i competència un de l'altre?
- *Tolerància en el conflicte*: Quin nivell de conflicte existeix entre els administradors i els acadèmics? Com de complaents són ambdós grups per estar oberts i receptius a la solució de conflictes?
- *Cooperació*: Com de bé treballa el personal per tal d'aconseguir les metes i objectius institucionals?
- *Presa de decisions*: Existeix molta consulta i col·laboració en el procés de presa de decisions?
- *Recolzament*: Quant de recolzament s'atorguen, mútuament, els acadèmics i els administratius sèniors en la implantació de projectes?
- *Sentit de comunitat*: Fins a quin punt els membres de la universitat tenen un sentiment d'unió, de compartir principis, valors i creences institucionals?
- *Satisfacció interior*: Els acadèmics i administradors li donen al seu treball un sentit d'enriquiment, o bé estan orgullosos del seu aportament a la institució?

Algunes d'aquestes preguntes s'han avaluat en un cas pràctic que veurem més endavant.

8.4. CONCLUSIONS SOBRE LA ORGANITZACIÓ D'UNIVERSITATS

En allò que fa referència a les demandes i exigències sobre la organització universitària, podríem resumir-ho en els següents punts:

- Les organitzacions contemporànies han de ser competitives per tal de respondre als reptes de l'entorn i a les demandes que provenen del mateix.
- Les organitzacions universitàries també han d'assumir el repte de la competitivitat (ser competitives) si volen complir amb la seva missió i donar resposta a les exigències que els hi planteja la societat.
- En la organització universitària, es pot apreciar el següent:
 - L'estructura en la organització universitària no es coneix, com a màxim es podria dir que es pateix sense arribar a explicar-se les causes del patiment, en la majoria de casos.
 - La universitat es presenta com un conjunt de illes (els professors o personal docent) que responen de moltes maneres a la visió i als objectius institucionals. L'estratègia és una resposta assumida amb poc convenciment, per la qual cosa es converteix en innecessària i poc flexible. Les estratègies no comprometen a les persones, ni són adaptades i estructurades als canvis de la organització universitària, quedant-se en simples esquemes.
 - La cultura organitzativa en la organització universitària no es gestiona, tot i que es poden arribar a reconèixer algunes de les seves manifestacions.

9. LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

9.1. INTRODUCCIÓ

“Jo treballo en una organització professional i probablement ho vaig decidir així d'un principi ja que és l'únic lloc del món on es pot actuar com si fos un treballador autònom i, al mateix temps, rebre un salari de forma regular. Aquestes organitzacions aparentment posades al revés, a on els treballadors sembla de vegades que dirigeixen als seus caps, són fascinants per la forma en que funcionen” (Henry Mintzberg)

Les universitats han hagut de fer front durant els últims anys a l'impacte dels canvis que s'han produït en el sistema tecnològic, econòmic i també social. Precisament la societat espera de la universitat la satisfacció d'una sèrie de necessitats diverses en base als canvis que s'han produït en el marc de les noves competències. Aquesta situació hauria de portar a la institució universitària cap a una reflexió sobre el seu nou paper dins la societat, més enllà dels límits de les funcions que, tradicionalment, la universitat ha assumit.

Aquest podria ser un punt de partida per tal de redissenyar la seva manera de gestionar, definir les seves prioritats estratègiques, determinar l'assignació dels seus recursos en funció de les seves estratègies i reorientar la competència dels seus òrgans de staff.

En aquest sentit, els esforços per part de l'acadèmia es poden resumir en tres enfocaments generals sobre gestió universitària. El primer d'ells, de caire més aviat tradicional, considera que la gestió universitària ha de ser una resposta puntual a les exigències de tipus administratiu, deixant de banda les demandes específiques que sorgeixen en la societat. En aquest sentit, allò realment important es que pugui seguir desenvolupant el seu rol fonamental de creador de coneixements, formador de professionals i divulgador de coneixement. Des d'aquest comportament reactiu no s'admet una gestió integral que respongui a les variacions que es donin en l'entorn i que, d'alguna manera, puguin condicionar la gestió de la institució universitària.

L'existència de la institució universitària al llarg dels segles avala aquesta proposta. Dit en altres paraules, els canvis que es realitzen són petits ajustaments que no han de qüestionar la gestió de la institució.

Els altres dos enfocaments s'assemblen pel fet que les transformacions que es donen en la societat exigeixen de la gestió universitària canvis significatius que els permetin seguir responent a la seva missió adequadament. El primer d'ells reconeix que la institució universitària no es pot posar al marge dels aconteixements que succeeixen en el seu entorn sinó que, més aviat, ha de conèixer-los, entendre'ls i enfrontar-se a ells. Això implica una actitud força proactiva, amb més marge de visió, que comporti assumir estratègicament els canvis i a posar en joc les teories i instruments de la gestió contemporània, per tal que, així, la institució es pugui orientar a mig i llarg termini i sigui, alhora, competent.

Finalment, l'últim enfocament és més radical i considera que la organització universitària hauria de reinventar el seu model de gestió, portant a terme un disseny semblant al de les empreses eficients. Ha d'assumir el comportament i les característiques empresarials per tal de superar totes aquelles anomalies que frenen la seva actuació i així poder respondre, amb elevats nivells d'eficiència i eficàcia, les demandes de l'entorn. Només d'aquesta manera la institució universitària serà capaç de portar a terme els reptes contemporanis que la societat demanda.

A continuació s'intentaran recollir les principals reflexions de la investigació acadèmica sobre el comportament de la gestió universitària davant l'impacte dels canvis, sobre els entorns general i específic d'aquesta organització, sobre la relació de les universitats i el desenvolupament regional, sobre les universitats emprenedores com a resposta activa als forts reptes de l'entorn, la globalització i sobre el que podríem anomenar avui en dia com revolució institucional.

També s'exposen les principals propostes sobre els models de gestió universitària com a resposta als nous entorns, con ara la construcció de les anomenades "noves perifèries". Es reflexiona sobre algunes consideracions prèvies al redisseny organitzatiu universitari i s'intenta donar resposta a qüestionaments com ara:

- Què ha estat el que no ha permès que es donin respostes idònies tot i el discurs coherent i consistent?
- No haurien les universitats de canviar la seva forma de funcionar i de governar-se?
- Estan preparades i disposades les universitats a afrontar les seves noves tasques en la seva nova posició?

El tercer tema, i no menys rellevant, és el de les disfuncions en la gestió universitària. Es tractaran temes com ara la presa de decisions i la participació estamental, la gestió poc professional i l'absència de formació tècnica en els òrgans de govern, les dificultats en la direcció estratègica i en l'establiment de les prioritats, la disgregació i descontrol d'algunes iniciatives innovadores i l'absència d'una gestió de la cultura organitzativa.

9.2. L'IMPACTE DELS CANVIS DE L'ENTORN EN LA GESTIÓ DE LES UNIVERSITATS

Les universitats es caracteritzen, entre d'altres coses, per ser sistemes adaptatius complexes que interactuen amb els seus entorns. Aquesta interacció resulta essencial per tal que les organitzacions tinguin un desenvolupament sostingut. Això vol dir que cap organització pot prescindir de les situacions que conformen els diferents entorns en els quals les universitats els hi correspon actuar.

Segons Mintzberg (1995), l'entorn d'una organització pot definir-se com un conjunt d'institucions i factors que són externs a la organització i que poden tenir un determinat impacte sobre ella. Alguns cops la organització pot, a través de la seva estratègia, afectar aquest entorn o bé escollir un entorn diferent per tal de desenvolupar les seves activitats. No obstant aquest fet, la frontera que separa la organització de l'entorn no està, generalment, ben definida, tal i com hem vist en capítols anteriors.

D'altres autors precisen més el concepte d'entorn quan distingeixen entre l'entorn general i l'entorn específic d'una organització. Per a ells, l'entorn general és el que està format per un conjunt de factors els quals causen un impacte homogeni, sense ser crític per la supervivència de cap de les organitzacions. Aquests factors podrien ser el nivell de creixement econòmic, nivell cultural, etc. Allò específic de l'entorn en una organització està compost, en cada moment del temps i en cada lloc, per tots els factors i grups externs que sí que són crítics per l'èxit de la organització.

En l'entorn específic, la universitat està relacionada amb cinc diferents subsistemes:

- 1) El subsistema de metes i valors
- 2) El subsistema psicosocial
- 3) El subsistema estructural
- 4) El subsistema tècnic
- 5) El subsistema de gestió.

Tots aquests es troben en constant interacció dins els ambients específics de cultura, del comportament, de les normes legals i la tecnologia i de la gestió respectivament.

Aquests entorns específics de les universitats presenten unes característiques comunes i evolutives per a cadascuna d'elles. En canvi, cada universitat, depenent de la seva activitat, context històric i de la seva estratègia, es pot trobar davant d'un entorn específic que pot afectar la seva organització i tenir, en conseqüència, un fort impacte en els seus èxits com a conseqüència dels resultats de la seva gestió.

La relació de la universitat amb l'entorn és (i hauria de ser) un tema de gran prioritat per a aquestes institucions. Bricall (1999) tracta aquest tema i el qüestiona amb suficient claredat:

“Com succeeix amb qualsevol institució social, la universitat difícilment es pot concebre al marge de la societat. Per un costat, la universitat ha d'atendre les demandes exigides per la societat, arriscant-se a perdre la legitimitat i fins i tot els recursos econòmics per a la seva subsistència. En canvi, i curiosament, la societat depèn en les seves ambicions, en la seva eficàcia i en la racionalitat, de les seves pròpies decisions, del grau d'excel·lència dels seus centres d'ensenyament superior i d'investigació”.

Així doncs, es presenta aquesta curiosa interacció entre les parts, amb exigències i subordinacions d'ambdós costats i en ambdós sentits.

Si seguim amb aquest discurs, es pot observar que els veritables problemes apareixen quan es comencen a concretar i a aplicar aquestes idees a la realitat dels nostres dies. Bricall (1999) es mulla dient el següent:

“En l'actualitat, una part important de la nostra organització social i econòmica ha adoptat el 'mercat' com a forma de regulació. (...) En canvi, aquest mercat té un caràcter dissolvent de certes estructures: les barreres, els privilegis, els monopolis (només els legals) i qualsevol tipus d'aïllament pot ser escombrat satisfactòriament quan bufen els vents de les relacions de la competència. Però aquesta acció demolidora, al ser automàtica, actua de manera indiscriminada. La vinculació directa de les diferents activitats socials a la seva lògica destrueix formes d'integració i de cohesió d'algunes d'aquestes activitats que, mitjançant la seva coordinació, poden protegir determinats interessos col·lectius.”

Podríem dir que l'afirmació de Bricall precisa molt clarament la situació en la que es troben submergides les universitats contemporànies. Resulta impossible pensar que les organitzacions que es senten afectades per aquest entorn podrien prescindir de les seves influències. El que ens demostra la realitat és que les institucions universitàries s'hi veuen involucrades fins a tal punt que han de considerar seriosament la seva capacitat

per respondre adequadament a aquestes situacions. Han de ser capaces d'organitzar el canvi, cosa que implica decidir i escollir d'acord amb les accions estratègiques que s'hagin plantejat i no sentir-se condemnades a seguir sense rumb fix davant aquestes exigències de la societat.

La societat, avui en dia, reclama de la universitat una contribució que vagi més enllà d'allò convencional. Li exigeix la seva aportació al desenvolupament regional com a agent de l'espai de suport regional i com a agent eficaç en la millora de la organització del territori. En qualsevol procés de desenvolupament territorial o en qualsevol decisió de localització d'inversions, allò que distingeix en l'actualitat un territori d'altres és, precisament, la capacitat de les persones per generar idees, per desenvolupar coneixements. El principal motor o propulsor de creació de riquesa és el saber. I en aquest terreny les universitats són exigides de jugar un paper privilegiat en comparació amb qualsevol altres tipus d'organització.

Davant aquestes demandes de l'entorn que la nova societat va configurant, els investigadors han presentat els seus plantejaments en documents i espais pel debat.

Clark (1997), molt reconegut per les seves investigacions sobre la institució universitària, s'apropa al centre de qüestionament quan tracta d'analitzar la necessitat de que es creïn universitats emprenedores que responguin de manera activa als forts reptes de la societat o de l'entorn.

Aquest mateix autor va realitzar en els anys noranta una investigació en cinc universitats europees sobre la creació de universitats emprenedores. L'estudi el va estructurar al voltant de cinc hipòtesis centrals:

- Un nucli directiu reforçat
- Una perifèria desenvolupada i millorada
- Una base de finançament diversificada

- Un centre acadèmic estimulat
- Una cultura emprenedora

En acabar el treball, es va fer una sèrie de qüestionaments destacant aquest: per què les universitats al voltant del món semblen estar sotmeses a una pressió creixent per tal de transformar-se? La resposta és que les universitats es troben davant d'una situació tan amenaçant que es veuen impedides d'avançar cap a una postura activa i emprenedora.

Avui en dia les universitats comparteixen una amenaça en comú: el fet de que les exigències de l'entorn s'acumulin d'una manera més global i ràpida de la que elles són capaces d'assumir, a menys que prenguin mesures per modificar el seu comportament. Aquest problema, que cada cop és més general d'altra banda, el defineix com la "tesi del desequilibri". Un desequilibri entre les exigències i les respostes en relació entre la universitat i el seu medi. Però, per desgràcia, no es pot esperar que es torni a una fase d'estabilitat, ni tampoc pot esperar que es restableixi una nova fase d'equilibri. Les universitats han entrat en una època de convulsió que encara no veu el final.

En la investigació acadèmica realitzada per Bustamante (1998) es presenta una visualització dels canvis succeïts en la societat on la institució universitària ha d'actuar. Presenta un enfocament sobre l'educació i la seva actuació en la societat.

Durant molt de temps, l'educació va estar totalment aïllada de les regles de la resta de l'economia. A partir de la globalització, aquest aïllament, potser artificial, va entrar en qüestionament. El més significatiu i el més emblemàtic d'aquesta globalització, segons Bustamante, és el que podríem anomenar com revolució institucional. Segons ell mateix, una sèrie de coses molt significatives estan succeint avui al món i han provocat aquesta revolució. A continuació es resumeixen algunes d'elles:

- Canvis dramàtics en les regles que regeixen el desenvolupament intern i extern de les empreses. Desplaçament de conglomerats productius de mans públiques a mans privades.

- La importància de la noció d'empresa. En qualsevol país ha adquirit molt de protagonisme la organització empresarial.
- Es redueixen dràsticament el nombre de nivells jeràrquics. Ja no hi ha una persona que mana i molts que obeeixen, sinó que hi ha una proliferació d'equips semiautònoms en l'empresa que reben autoritat delegada dels seus caps i s'encarreguen del compliment de diverses funcions.
- La participació de grups col·lectius en la presa de decisions de les organitzacions es substitueix progressivament per un major èmfasi en les responsabilitats individuals.
- Ha canviat el concepte de treball en equip: ara tots contribueixen per igual en el grup, i al final qualsevol d'ells podria desenvolupar la feina d'un altre membre del mateix grup. Estaríem parlant d'una homogeneïtzació en els equips.
- Es generalitza el concepte de flexibilitat en les empreses, en el sentit de començar produint una cosa o donant un cert servei, i patir una reconversió i acaba fer una cosa diferent a la inicialment planejada. Aquestes reconversions són constants i, un cop més, globals. Succeeixen en tots els països del món
- Les organitzacions viuen la necessitat d'una visió de llarg abast. Dins d'un entorn cada dia més definit. Les organitzacions, avui en dia, han d'adoptar decisions amb sentit del futur, amb un termini de, com a mínim, cinc o deu anys.

Canviant d'autor, Sanyal (1995), per encàrrec de la UNESCO, va realitzar una investigació de grans dimensions en els primers anys de la dècada dels noranta que ens aporta moltes llums sobre l'impacte de l'entorn en la gestió de les universitats.

L'objectiu central de la seva investigació va ser conèixer l'efectivitat gerencial de les institucions d'educació superior enfront les noves demandes que se'ls hi presentaven.

Per tal d'aconseguir el seu propòsit, es va recolzar en diversos components que van permetre enriquir el debat sobre el tema. El desenvolupament d'aquest tema es va basar en informació base sobre els canvis que van haver-hi en la gestió de les universitats entre 1989 i 1995. També es va basar en l'estudi dels casos concrets que van permetre identificar els factors i les estratègies associades amb l'èxit de la innovació i el canvi, així com els obstacles que es van haver de superar.

El resultat de l'anàlisi d'aquest conjunt d'activitats va plantejar les següents conclusions:

- Els entorns externs de les institucions d'educació superior han canviat molt ràpidament i l'adaptació de les institucions a aquests entorns ha estat molt lenta. No obstant això, avui és generalment acceptat que la gestió eficient és crítica per l'èxit i la reputació de les universitats.
- En aquesta època de ràpids canvis econòmics, socials i tecnològics, la bona gestió s'ha d'involucrar en el canvi. La reforma gerencial educativa és un procés continu i integrat. La gestió dels canvis en l'administració, en els mètodes educatius, en el staff, en la investigació, en els espais i equipaments estan necessàriament interconnectats i constitueixen un procés acumulatiu d'ajustament. Aquest procés es pot portar a terme a través d'un esforç conjunt, proactiu d'acadèmics i gerents professionals.
- La gestió en les diferents àrees específiques de la universitat requereix de mecanismes de coordinació, control i responsabilitat social i de l'experiència professional específica.

Sanyal (1995) sintetitza d'aquesta manera els principals punts en els quals s'ha de recolzar una gestió universitària que vulgui interactuar amb efectivitat davant l'entorn. La gestió dels canvis, segons Sanyal, és un procés acumulatiu que requereix de la

coordinació, la responsabilitat social i el professionalisme de tots aquells que es senten compromesos amb el dia a dia universitari.

Les aportacions de Sanyal (1995) i Bustamante (1998) emmarquen el debat sobre la problemàtica de l'entorn i les modificacions que aquest ha generat en les organitzacions. Els qüestionaments són d'una clara aplicació a la gestió de les organitzacions universitàries. Avui en dia no és possible que la institució universitària es mantingui al marge, és necessari que assumeixi una resposta decidida.

D'altra banda, un altre autor (Woot, 1999), especifica els àmbits en els quals les universitats han d'assumir reptes significatius:

- L'educació de masses i la qualitat
- El reforçament de la dimensió internacional
- Els nous rols de cooperació entre la universitat i l'empresa
- Les noves demandes d'aprenentatge continu i a distància
- Les estratègies per posar-se al dia en matèria d'educació d'adults

En el cas de Clark (1997), aquest precisa que les universitats haurien de centrar-se en un nivell de resposta determinat en quatre àrees específiques:

- És evident el creixent augment d'estudiants que volen accedir a l'ensenyament superior, considerat durant molts anys com l'ensenyament de llarga vida, d'èlit, i que passa a ser l'ensenyament de masses. Aquest creixement sobrepasa amb escreix les capacitats de resposta.
- S'exigeixen més titulats universitaris per a llocs de treball molt especialitzats. Els alumnes esperen que els programes universitaris garanteixin ocupació i èxit professional.

- Els finançadors esperen més de les universitats (“més per un menor cost unitari”). No es donarà suport als ensenyaments en massa, però sí a l'educació d'èlits. La inversió que realitzin les empreses en la formació dels seus treballadors implicarà una forta pressió sobre els resultats esperats. Els costos per l'augment d'estudiants i el creixement del coneixement han crescut enormement.
- El més important és que el coneixement excedeix els recursos existents. Ni la universitat ni el sistema universitari poden controlar l'expansió del coneixement, l'especialització i la reconfiguració ja que son fronteres “inacabables”.

Aquestes demandes clarament explicitades són totalment avalades per la UNESCO, que en els seus informes de la Comissió Internacional sobre l'Educació pel Segle XXI, menciona que en el món dels recursos del coneixement, com a factor de desenvolupament, tindran cada dia més importància que els recursos materials i, per tant, augmentarà la importància de l'ensenyament superior:

“La societat del futur serà una societat que haurà d'invertir en la intel·ligència, una societat on s'ensenya i on s'aprèn, on cada persona podrà construir la seva pròpia qualificació professional, és a dir, una societat del coneixement.”

En la societat actual no es transmetran tan sols el continguts cognitius sinó que també es transmetran les actituds tal com l'habilitat per treballar en gruo, la capacitat per prendre decisions i assumir riscos, el sentit de la responsabilitat. És a dir, seran de molta importància els quatre manaments citats en l'informe Delors (UNESCO, 1995): “aprendre a conèixer, aprendre a fer, aprendre a conviure i aprendre a ser”. En aquest document es senyalen els principis pel canvi i el desenvolupament en l'educació superior.

- L'ensenyament superior destaca com una de les claus per tal de posar en marxa els amplis processos necessaris per tal d'enfrontar-se als reptes del món modern.
- L'ensenyament superior, com també d'altres institucions i organitzacions acadèmiques, científiques i professionals, mitjançant les seves funcions en l'ensenyament, la formació, la investigació i els serveis, representa un factor necessari en el desenvolupament i en la implementació d'estratègies i polítiques.
- És necessària una nova visió de l'ensenyament superior que canviï les demandes d'universalitat d'aquest ensenyament amb l'imperatiu d'una major pertinença, amb l'objectiu de respondre a les expectatives de la societat en la qual funciona. Aquesta visió accentua els principis de llibertat acadèmica i autonomia institucional i, a la vegada, posa èmfasi en la necessitat de que la societat es responsabilitzi d'ells.

Com veiem, existeixen molts arguments que ens fan concloure que les universitats haurien de redefinir la seva política universitària i redefinir, alhora, els seus mecanismes de direcció i gestió per tal que siguin àgils, transparents i, principalment, eficaces.

Aquest fet comportarà una extraordinària diversificació en quant a tipus d'organitzacions i branques universitàries i un increment en la complexitat de l'entorn universitari. D'altra banda, la restricció de fons, el ràpid desenvolupament de la tecnologia i la dificultat de coordinar les activitats de la universitat portaran a un increment en la incertesa de la universitat cada cop més dinàmica que li demanarà un canvi en la seva manera d'actuar.

Puyol (2000) reflexiona sobre el futur de la universitat i ens planteja que s'haurà d'educar en la versatilitat perquè els processos en els quals la societat es troba immersa i la rapidesa amb la que canvia requereixen personalitats força flexibles i no simplement ben dotades en quant a competències tècniques. Perquè l'aprenentatge de per vida serà la norma ja que els coneixements adquirits per una persona a l'inici de la seva vida

professional seran obsolets al final de la seva carrera. Perquè en la naturalesa del treball, la transacció de coneixements serà cada cop més important. Perquè cada cop més el treballar implicarà aprendre, produir i transmetre coneixements. Perquè serà precís retallar la formació inicial per incorporar-se ràpidament al mercat del treball, però continuant l'aprenentatge segons els requeriments canviants d'aquest mercat.

D'aquesta manera s'inicia una cursa per tal de tenir universitats de millor qualitat. S'entén que el desenvolupament regional pot veure's condicionat per aquestes "fàbriques" de capital humà. I si s'avança per la via de l'especialització d'universitats serà normal que unes universitats competeixin per la creació de nou coneixement i d'altres per la millor transmissió d'aquests coneixements. No hi haurà en el futur cap raó que aconselli la homogeneïtat substancial del sistema universitari. La creixent integració internacional de l'ensenyament estarà determinant una diversificació institucional que assenyali diferències de qualitat i prestigi entre institucions fonamentalment iguals. Alguns creuen que aquest fenomen s'expandirà i que només una vintena d'universitats podran ser líders en l'àmbit mundial. Recursos i talents s'agruparan al voltant d'aquestes institucions, mentre que la resta limitarà els seus objectius a tasques específicament regionals o nacionals. Els rànquings que reflecteixin els mèrits de les universitats són ja habitual i ho seran encara més en un futur, l'avaluació de la qualitat serà universal.

Tornant a Puyol (2000), aquest autor menciona que la funció econòmica de formar als tècnics i professionals que necessiten les empreses i administracions públiques, així com la funció de crear coneixement nou tenen un valor al mercat i responen a una demanda solvent i per tant, no poden ser descartades. Però, així mateix, i amb la mateixa importància, han de coexistir amb la difusió del coneixement científic, filosòfic i artístic. Aquesta coexistència origina unes tensions inevitables d'altra banda.

Com va dir Fontanela, professor de la universitat de Ginebra:

“La universitat del futur serà bicèfala: altruista i egoista, pública i privada, solidària i competitiva”

9.3. CONSIDERACIONS PRÈVIES AL REDISENY DE LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

La institució universitària, de la mateixa manera que moltes altres organitzacions d'altres sectors d'activitat, està patint una transformació important en la seva forma d'organització tradicional que no és possible ignorar. La seva forma actual s'ha d'adaptar, necessàriament, a les noves exigències.

Davant l'estat de les coses i els qüestionaments que es fan dins l'àmbit de la universitat, no resulta estrany que proliferin reformes de tot tipus en els sistemes universitaris. Aquestes reformes es concentren en alguns temes, com ara:

- Què han de fer les universitats
- Qui ha de decidir el que s'ha de fer
- Com s'han de relacionar els diferents sectors implicats en el govern i en el funcionament d'aquestes universitats

Woot (1999) considera que el canvi en les universitats és lent i força difícil per la mentalitat dels seus "actors" i la cultura organitzativa. Durant segles la universitat ha estat orientada a la "producció", entesa com la producció de coneixement i de diplomes. No ha escoltat massa als seus clients (els alumnes, empresa i societat en general). Avui ha d'escoltar-se i alhora escoltar, preguntar i acceptar una permanent confrontació amb el món exterior. La universitat ha d'ampliar les seves perspectives i obrir-se a l'entorn i les seves transformacions per construir i desenvolupar una major diferenciació.

En concret, la proposta de Woot (1999) és que el canvi representa un procés complex que requereix una activa participació dels actors, i per això proposa uns requisits que són els següents:

- Pressionar pel canvi i no esperar fins que la crisi arribi a enfonsar la universitat, és a dir, crear una real pressió a través de la satisfacció del client i del control dels resultats claus.
- Proposar una clara visió compartida que indiqui el futur que es vol i les idees clau.
- Tenir capacitat per canviar l'estratègia i l'estructura ja que són prerequisits per l'èxit. La gent ha d'estar motivada per participar activament en el procés de canvi.
- Estar capacitats per donar les primeres passes, programar accions específiques on tothom hi participi.

Per a ell, els nous temps requereixen que, en la institució universitària, s'estableixi un adequat balanç entre els talents del personal i els mètodes de gestió professional, entre la massa descentralització i la limitada descentralització, entre confrontar les diferències i conduir els conflictes interns amb maduresa, entre l'autoritat del personal i la gestió basada en mètodes de participació.

Amb el temps, la universitat ha anat perdent camp de joc tot i que estem vivint en una època conduïda pel coneixement i la seva influència directa en l'activitat econòmica. Hi ha universitats punteres que són paradigmes d'excel·lència i a les que algunes pretenen imitar en la mesura del possible. Però n'hi ha d'altres que ni tan sols aconsegueixen imitar allò que suposadament és bo.

Un dels punts neuràlgics del redisseny de la gestió en les universitats és el de cultura. En efecte, la cultura, les idees i les creences organitzatives i les relacions amb l'estructura són les bases del procés de canvi. En les universitats, enteses com organitzacions complexes, al contrari del que es podria creure o succeir en d'altres organitzacions, el canvi, les idees i finalitats noves, la declaració d'objectius, normalment són poc madures i problemàtiques en el moment d'iniciar un canvi important. Les idees utòpiques solen considerar-se contraproductives. Les oportunitats no

serveixen com a guia. Les noves idees organitzatives no són més que experiments simbòlics en l'art del possible.

No obstant això, la institució universitària ha de treballar en aquest camp sabent que és un treball dur i oneros. Per tal que una idea sigui assumida com creença institucional és totalment necessari que arribi a molts participants, que pugui ser relacionada amb d'altres idees, que sigui considerada en molts processos i que sigui interioritzada per les persones.

En definitiva, les creences emprenedores d'èxit, aquelles que accentuen la voluntat de canvi, poden estendre's amb el temps fins cobrir una gran part o fins i tot toa la institució, transformant-se d'aquesta manera en una nova cultura.

Però aquestes transformacions demanden una capacitat de canvi estructurada i el desenvolupament d'una atmosfera interna receptiva al canvi; es necessita temps. Els canvis s'han de fer poc a poc (canvis parcials ràpids" de manera experimental i adaptativa, preferint minimitzar els riscos fent projectes diferents i no intentant un canvi estratègic a gran escala.

Clark (1997) afina més el seu pensament o concepte sobre universitat emprenedora i proposa, de manera molt concreta, que únicament un reajustament organitzatiu global, amb elements distingibles, pot posar en marxa un estil fortament actiu. Considera que és necessari reforçar el nucli directiu de les universitats generant una "descentralització centralitzada" on els individus i grups siguin considerats com responsables.

Fonamentalment, el lideratge es converteix en el pivot que ha de ser agudament sensible al canvi. Es requereix crear un lideratge col·lectiu a nivell superior, amb un lideratge complementari en els altres nivells.

L'estructura de les universitats, com hem vist en l'anterior capítol, és atípica en el sentit que coexisteixen àrees àmpliament divergents, on total l'activitat emprenedora es distribueix de manera desigual i per tant el canvi no s'accepta o bé es fa més difícil. Aquesta situació pot portar a una "esquizofrènia organitzativa" on una part pot ser més emprenedora mentre que l'altra part és més tradicional. Certament, una universitat que

aconsegueixi la integració d'aquests dos grups pot oferir i aconseguir moltes coses. En canvi, aquest canvi tan radical no resulta tan fàcil, ni tan sols en les institucions especialitzades. S'ha d'aconseguir que les unitats tradicionals trobin que el fet de convertir-se en una unitat bàsica més emprenedora pot comportar beneficis econòmics i educatius.

La intenció és ampliar, travessar i desdibuixar les fronteres de la universitat, determinant de manera decisiva el caràcter d'una universitat de llarg termini que pot crear noves competències properes a una útil solució dels problemes, que pugui generar ingressos que ajudin a diversificar el finançament i que pugui donar resposta als esforços interdisciplinaris. Una base financera de múltiples vies millora la capacitat de moviment de les subvencions i la redistribució. Allò realment important seria que, en la presa de decisions, la base fos sempre els valors educatius.

Aquest tipus d'estructures (les de les universitats), genera una major dificultat en el moment que s'han de desenvolupar nous programes o plans d'educació i nous programes d'investigació on la interdisciplinarietat, la cooperació i el conjunt dels recursos de molts departaments és fonamental. Aquest és un dels problemes centrals de la universitat moderna. La solució organitzativa per a aquest problema, probablement, seria reorganitzar la mateixa fundació de la organització de la universitat.

Sanyal (1995) va utilitzar en la seva investigació l'estudi de les polítiques generals que les universitats havien adoptat davant les demandes de l'entorn extern com a criteri base. A partir d'aquest exhaustiu estudi de les polítiques, va arribar a reconèixer quatre formes fonamentals de disseny d'organització universitària:

- a) Sanyal anomena *les institucions autoregulades i amb responsabilitat social pròpia* aquelles institucions més obertes a l'impacte exterior que posseeixen un elevat grau d'autonomia i de responsabilitat social. Aquestes universitats responen, fonamentalment, als incentius del mercat i a les seues regulacions de l'aparell estatal. En general, es tracta de institucions públiques i privades molt diversificades, orientades al mercat, amb un sistema administratiu autònom, una cultura de gestió molt arrelada, un govern amb una forta direcció, etc... Mantenen un

control institucional exercit a través d'una voluntària acreditació i avaluació de procediments per comissions externes de parells. L'avaluació comparativa inter-institucional i l'èmfasi en una auditoria de la qualitat són els principals distintius d'aquest tipus d'organitzacions universitàries.

- b) Anomena *les institucions d'autoregulació en transició* aquelles on els governs sempre decreten una política de canvi cap a un sistema que es caracteritza per disposar d'una certa autoregulació i que han implementat certs elements amb la cooperació de les pròpies institucions d'educació superior. En aquests tipus de realitats, l'educació privada és molt petita i els sistemes estatals són centralitzats. L'admissió i algunes altres matèries són decidides a través d'un extens mecanisme parlamentari i de regulacions.
- c) També anomena *les institucions d'autoregulació en dificultat* aquelles que sorgeixen com a conseqüència de l'expansió de la filosofia gerencial i dels mètodes moderns de gestió i també com a necessitat d'una major autonomia. Moltes universitats, dins d'aquesta categoria, tenen un control sobre els seus pressupostos i tenen llibertat per formular els seus propis programes especialitzats, però els hi és molt difícil exercir una gestió eficient i establir les àrees prioritàries que generen un efecte multiplicador sobre el sistema. Els Estats han tractat de promulgar una legislació similar als sistemes d'educació superior més evolucionats, però no s'han generat les condicions que permetin a les universitats portar a terme una millora de la seva gestió i provocar canvis totals.
- d) Finalment, les *institucions de planificació i control centralitzat* responen a una clara situació política dels Governos. Els ministeris d'educació són els encarregats de definir els pressupostos, l'admissió i drets de l'estudiant, els edificis i el tamany del staff, ells validen els cursos i el conjunt de l'estructura formal de la gestió de la universitat. Les iniciatives per tal de millorar l'eficiència d'aquestes universitats

venen, normalment, dels Governes. L'extensió d'aquest control centralitzat està decrementant-se en alguns països.

Generalitzant, es pot afirmar que:

- Les universitats s'han d'adaptar a una major complexitat i a un entorn més dinàmic.
- Cal que s'involucrin més en processos de formació continuada i d'aula virtual.
- Han de millorar la qualitat i la competitivitat de les seves activitats.
- Han d'intensificar les seves relacions amb l'entorn, transferir tecnologies, fomentar el desenvolupament territorial.

Les demandes per a la institució universitària no només s'han ampliat sinó que també s'han fet més complexes. Ja no només es limiten a l'àmbit intern sinó que provenen d'un entorn extern cada cop més exigent. Les universitats ja no poden limitar-se a les seves tasques tradicionals de generar coneixements científics i subministrar una mà d'obra de llicenciats professionalment capacitats.

9.4. DISFUNCIONS DE LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

La investigació sobre les característiques de l'entorn (dinamisme, complexitat i incertesa) i la seva influència en les organitzacions universitàries han posat en evidència les principals limitacions que afecten, d'alguna manera, a la gran majoria (per no dir totes) d'universitats i als seus models de govern. Les disfuncions que, de manera general, es presentaran a continuació estan relacionades, fonamentalment, amb

l'estructura organitzativa, la presa de decisions, la direcció estratègica, la professionalització de la gestió i la cultura organitzativa.

La cultura organitzativa universitària es caracteritza per l'absència de prestació de serveis competitius, una carència de prioritització en la gestió, una presa de decisions basada en el consens (que la fa molt costosa i molt poc àgil), una desvinculació entre les unitats i els òrgans de govern central, un personal poc identificat amb la institució i una absència d'incentius que no afavoreix de cap manera la gestió del coneixement ni la captació de recursos externs.

El model d'estructura organitzativa de les universitats és insatisfactori degut a la seva rigidesa. Es caracteritza per una absència de flexibilitat que resulta útil per tal de gestionar la rutina, però no el canvi ni la innovació. Aquest tipus d'estructura no motiva la multidisciplinarietat i presenta una escassa interrelació entre els elements que la componen, cosa que implica una lenta presa de decisions i un gran esforç per tal d'aconseguir consensos.

Clark (1997) considera que l'estructura universitària se sent col·lapsada degut al fet que el procés de presa de decisions és extremadament lent ja que passa per una sèrie d'instàncies que estudien. Retarden i finalment veten les propostes convertint-se en veritables colls d'ampolla. Les facultats, escoles, departaments cada cop més complexos i especialitzats tendeixen a convertir-se en entitats separades amb uns privilegis específics, arribant a ser un conjunt en el qual les parts tenen poc a veure les unes amb les altres.

D'altra banda, Brugué i Subirats (2000), formulen el seu propi diagnòstic de la institució universitària. Troben que el govern universitari es caracteritza per la incapacitat de prendre decisions i que quan es pren alguna decisió, els resultats normalment tenen evidents pinzellades de caràcter personal, estamental o d'alguna altra unitat. Reconeixen que un dels majors punts febles de les universitats és la seva ingovernabilitat, entenent-la com un dèficit en la capacitat de govern o, en d'altres termes, com la incapacitat per articular respostes efectives als problemes per tal que no acabin estavellant-se contra el mur de la inoperància. En la institució universitària existeix un doble virus: el de la paràlisi congènita (bloqueig en el qual sembla que es

troben les nostres universitats tot i el seu activisme sectorial) i el dels resultats adversos (els sistemes de funcionament intern busquen el contrari del que diuen voler aconseguir).

La participació estamental i les repercussions en les decisions institucionals és un fet innegable. Aquesta participació causa moltes vegades efectes disfuncionals ja que reforcen els mecanismes de vets i tendeixen a produir, en general, resultats força conservadors. El model col·legial en el qual es recolzen moltes universitats difumina les responsabilitats individuals, les dilueix. La participació s'articula per tasques de control, però no per una presa de decisions que impliquin corresponsabilització.

Els òrgans de govern estan poc preparats i disposats a establir prioritats, donant avantatges a uns objectius i reduint i eliminant uns altres. S'inclinen més per adoptar línies de continuïtat i de preservació del *statu quo* seguint més els interessos del estaments que els interessos de la institució o de la societat.

En oposició a les empreses de negoci en les que cadascú és conduït cap a una meta bàsica, en les universitats existeix l'ambigüïtat de metes i un conflicte entre la varietat de metes que els acadèmics treballen. La investigació que usualment precedeix a l'ensenyament i als serveis, sovint involucra la definició de metes individuals més que les pròpies metes definides per la institució.

La gestió poc professionalitzada i l'absència de formació són algunes de les disfuncions més fortes de la gestió universitària. Els dirigents universitaris escollits pertanyen al col·lectiu de professors i en conseqüència no tenen els coneixements en termes de gestió que els hi exigeix el seu càrrec. Es percep un elevat grau d'"amateurisme" per part del personal acadèmic amb responsabilitats en la gestió d'universitats.

A més, es troben sotmesos a excessives pressions per part del seus col·legues i veuen com la seva dedicació es veu penalitzada en termes científics. Per això resulta molt difícil incentivar al professorat per tal d'aconseguir que s'hi dediquin, amb intensitat i a llarg termini, als assumptes quotidians de la universitat, més enllà d'aquells específics de la seva funció docent o investigadora. No existeix suport professional per gestionar la investigació i és necessari millorar la informació per a la gestió.

Les innovacions són generalment obstaculitzades per la oposició que poden exercir les coalicions negatives. En aquestes institucions, hi ha més capacitat per frenar o desaccelerar la renovació que no pas per impulsar-la. Existeix una certa disgregació i un descontrol de les iniciatives innovadores.

Una de les maneres de respondre a les demandes de canvi ha estat a través de la constitució d'entitats perifèriques o organismes *ad hoc* (fundacions, centres de transferència tecnològica, escoles de postgrau, instituts adscrits que busquen esquivar les dificultats que presenta la legislació i el govern universitari). Tot i que aquestes entitats han aconseguit més o menys èxit, el govern universitari té poca incidència en la seva gestió i troba força dificultat en dirigir, orientar i influir en aquestes entitats.

Existeix una deficient interrelació amb l'entorn. Totes les manifestacions anteriors repercuteixen en la relació amb els stakeholders (interlocutors externes com ara organismes financers, proveïdors, usuaris/clients, mitjans de comunicació) degut a la poca capacitat de reacció de la universitat davant les demandes externes, a la fragmentació dels seus objectius o a un cert egoisme corporatiu que deixen entreveure, debilitant-se així la seva capacitat negociadora amb aquests interlocutors externs.

Quant a la direcció estratègica es pot dir que hi ha quatre tipus diferents de dificultats a les quals les universitats s'hi ha d'enfrontar:

- a) La dificultat per definir una estratègia específica i distintiva de la resta (missió bàsica, línies, objectius, actuacions). La composició electiva i estamental dels òrgans de govern –integrada per moltes persones sense vocació ni formació directiva com ja hem comentat- fa que la determinació d'estratègies i prioritats sigui molt cara i moltes vegades impossible de determinar. Els interessos corporatius tendeixen a substituir les visions globals sobre la institució.
- b) La dificultat per aplicar de manera efectiva l'estratègia definida. Si una institució aconsegueix, amb un elevat cost, la definició d'una estratègia a mitjà termini, el sistema actual de govern universitari no facilita ni la

coherència en la seva implantació ni la seva continuïtat. La implantació és més difícil quan es tracta de l'assignació de recursos, l'establiment de polítiques de personal, d'inversions, de pressupostos, d'admissió. Tot això es deu, en gran mesura, al caràcter amateur, electiu i estamental dels òrgans de govern.

- c) La dificultat per avaluar els resultats de l'estratègia definida i per introduir correccions que es consideren convenientes o per fer-les complir pels operadors directes, que bàsicament serien els professors, alumnes i personal administratiu.
- d) La dificultat per tal d'adoptar polítiques de resposta a les crisis, sobretot aquelles que tenen a veure amb la reconversió en períodes de canvi. Quan les circumstàncies econòmiques, demogràfiques, tecnològiques, etc. Exigeixen canvis radicals, equivalents al que podríem anomenar una "reconversió institucional", la universitat està mal equipada per realitzar pels seus propis mitjans aquesta tasca. Si no es canvia o reacciona a temps, la crisi s'intensifica per manca de capacitat de resposta i la institució va perdent amb el temps legitimitat social, entrant dins d'un cercle viciós.

9.5. IDEES BÀSIQUES DEL REDISENY DEL MODEL UNIVERSITARI

Els avenços del pensament teòric en matèria de gestió i de canvi organitzatiu plantegen que per tal que es produeixin canvis significatius en les organitzacions s'han de presentar certes condicions. Una condició bàsica seria que alguna força de l'entorn que produeixi un trencament en els elements del sistema i que sigui capaç de generar un flux i crear un moviment.

Existeixen altres condicionants que ajuden a un canvi profitós i compatible com per exemple:

- Quan la inestabilitat externa és un estímul necessari addicional per tal d'iniciar un canvi profitós i compatible
- Quan les activitats pròpies de la organització presenten distorsió
- Quan existeix alguna pressió externa
- Quan s'ofereixen incentius
- Quan la organització demostra posseir, bé per tradició o bé per pràctica desenvolupada, una capacitat d'adaptació institucional davant dels canvis

Aquestes situacions, com és fàcil d'observar, generen condicions propícies pels canvis que es poden produir en la institució universitària.

Quan una organització ha d'afrontar canvis importants, degut a les exigències de l'entorn en el qual es desenvolupa, es posen en marxa diferents estratègies i tàctiques d'adaptació les quals perfilen un model d'organització al qual s'espera arribar. Aquestes estratègies i tàctiques es poden ordenar en funció del seu grau de transcendència i de contingut innovador. Un primer nivell de resposta consisteix en una certa modificació de les mateixes activitats que s'estan portant a terme fins aquell moment, augmentant la intensitat d'algunes d'elles o bé eliminant d'altres. Un nivell superior de resposta es situa, en canvi, en aquelles estratègies adaptatives que comporten una modificació substancial de l'estructura de la pròpia organització.

Però per tal que aquests canvis es produeixin, en qualsevol d'aquests nivells s'haurien de respectar dos principis bàsics:

- 1) Els canvis només es justifiquen pel valor que tenen per millorar la capacitat de la institució en la resolució dels seus problemes

- 2) En conseqüència, els canvis no han de fer-se per raons purament ideològiques, si no són necessaris, ni tampoc s'han d'evitar per les mateixes raons, si aquets resulten ser convenients per a la organització.

Ackoff (1999) planteja dues hipòtesis de treball quant al canvi organitzatiu. Considera que quan es té la intenció de redissenyar una organització per tal de millorar la seva existència en la societat, el mecanisme que s'aplica habitualment és, com resulta lògic, canviar o modificar les deficiències o debilitats actuals. Però el fet d'intentar alliberar-se d'allò que no es desitja, no implica necessàriament trobar allò que sí que es desitja. Per tant, el punt de partida pel disseny efectiu d'una universitat ha de ser dirigit a trobar allò que es desitja i no simplement a alliberar-se d'allò que no es vol.

La segona hipòtesi plantejada per Ackoff (1999) considera que la millora del desenvolupament d'una de les parts del sistema, on en el nostre cas entenem per sistema la pròpia universitat, no necessàriament millora el desenvolupament del sistema en general, ja que el desenvolupament del sistema no és pas la suma de tots els desenvolupaments sinó que més aviat és el producte de les seves interaccions.

Des de la perspectiva d'aquestes dues hipòtesis, Ackoff proposa que el redisseny d'una universitat hauria de tenir com a referent la idealització de la organització. S'entén per disseny idealitzat aquell model millor que els dissenyadors poden arribar a concebre, i no pas allò ideal o utòpic. Un disseny de sistema ideal no necessita ser realitzable, en el sentit exacte de la paraula. Si no pot ser realitzat, al menys hauria d'aproximar-se a la seva realització. Aquesta aproximació és l'objectiu d'una subseqüent planificació i la seva posterior implementació. Cal destacar que qualsevol disseny pot no ser percebut com a ideal en d'altres cultures.

Ackoff (1999) conclou plantejant que un disseny idealitzat d'un sistema seria aquell amb el que els dissenyadors el canviarien, ara mateix, si tinguessin la llibertat per canviar-ho. Però per tal que aquesta situació es pugui concretar, s'han de considerar les condicions que se li imposen al disseny:

- Factibilitat tecnològica

- Viabilitat de la operació
- Que sigui capaç de sobreviure en el seu entorn

El sistema així dissenyat hauria d'incorporar mecanismes que permetessin controlar la millora en tot moment. Per tant, els dissenys haurien d'incorporar els mitjans d'aprenentatge efectiu i ràpid, així com l'adaptació als mateixos.

9.5.1 PLANTEJAMENTS SOBRE DISSENYS ORGANITZATIUS UNIVERSITARIS

Com s'ha comentat fins ara, és necessari que les universitats redefinixin la seva política universitària i que defineixin també els seus mecanismes de direcció i gestió que els permetin adequar-se a les noves necessitats i demandes socials, econòmiques i culturals.

Es pot afirmar, si generalitzem, que totes les universitats són aparentment iguals i, en canvi, totes són molt diferents alhora. Fins i tot dins de cada universitat les diverses unitats presenten grans diferències quant a les seves orientacions. No existeix per tant un model únic d'universitat.

Si es pretén redissenyar la universitat s'ha de partir d'un principi bàsic de reforma: s'ha de treballar en condicions de competència universitària, trobant per a cada institució un lloc adequat en l'actual sistema universitari. No totes les universitats han d'oferir el mateix. De fet, és necessària l'especialització i l'adequació a determinats rols i objectius que sempre s'estableixen en funció de la millora de la qualitat.

El model universitari ha experimentat un canvi significatiu en els últims anys. S'ha vist directament afectat per disfuncionalitats de la política universitària, com per exemple:

- L'estancament pressupostari
- L'augment de la competència entre universitats
- La no adopció d'una orientació estratègica en els seus projectes

- L'absència d'indicadors que permetin controlar l'eficiència
- La debilitat dels mecanismes de valoració i posicionament relatiu per poder comptar amb un referent extern

Bricall (2000) en el "Informe Universidad 2000", exposa les característiques dels principals dissenys organitzatius universitaris. Existeixen dues condicions bàsiques que són considerades com un "lloc comú" i, alhora, part substantiva dels dissenys organitzatius universitaris. Per un costat, l'autonomia entesa com una característica pròpia de la institució universitària i no dels membres que pertanyen a la mateixa, autonomia en les dimensions financeres, de gestió i acadèmica. D'altra banda la responsabilitat social de les universitats. Les universitats, "es veuen obligades a passar comptes amb la societat i amb aquells que estan compromesos amb el seu funcionament".

Bush (1995) va ser un dels principals investigadors sobre el management educatiu. Presenta, com a visió general, una classificació dels sis tipus de models de disseny organitzatiu (**veure quadre pàgina següent**) que trobem en l'educació superior: el formal, el col·legial, polític, subjectiu, ambigu i cultural. Defineix la matriu determinant quatre variables significatives: metes i decisions, naturalesa de l'estructura, relació amb l'entorn i estil de lideratge. Amb aquests elements engloba, segons ell, els possibles tipus de dissenys organitzatius.

Elements del sistema	Tipus de models					
	Formal	Col.legal	Polític	Subjectiu	Ambigu	Cultural
Metes: nivell de determinació	Institucional	Institucional	Submergit	Individual	Poc clar	Institucional o submergit
Metes: procesos per determinar-les	Establert pels líders	Acords	Conflicte	Problemàtic. Pot ser imposat pels líders	Impredictible	Basat en valors col.lectius
Relació entre metes i decisions	Decisions basades en metes	Decisions basades en metes acordades	Decisions basades en metes de coalicions dominants	Comportament individual basat en objectius personals	Decisions no relacionades amb les metes	Decisions basades en les metes de la organització submergides
Naturalesa dels processos de decisió	Racional	Col.legal	Polític	Personal	Ambigus	Racional dins els sistemes de valors
Naturalesa de l'estructura	Jeràrquica	Democràtica (lateral)	Determinada per conflictes submergits	Construïda a través de la interacció personal	Problemàtica	Manifestació física de la cultura
Relació amb l'entorn	Màxim responsable obert o tancat	Responsabilitats poc clares o decisions compartides	Inestable. Conjunts externs agafats com grups d'interès	Font de propòsits individuals	Font d'incertesa	Font de valors i creences
Estil de lideratge	El responsable estableix metes i determina polítiques	El responsable busca promoure el consens	El responsable participa	Problemàtic. Podria ser percebut com una forma de control	Pot ser tàctic	Simbòlic

Models de disseny organitzatiu en educació (Bush, 1995)

Els principals plantejaments sobre dissenys organitzatius es podrien resumir en la següent classificació:

- a) Quant al govern intern de les universitats. Pot prendre diverses formes. Una d'elles es denomina col·legial i es caracteritza pel predomini dels òrgans col·lectius, de composició heterogènia (estaments), amb funcions efectives de govern de la institució, en front dels òrgans unipersonals. En aquests òrgans, hi ha un predomini del col·lectiu de professors, tant pel seu pes en els òrgans col·lectius com pel seu accés a la majoria de llocs de direcció unipersonal.

Aquest model s'ha caracteritzat per una combinació d'autoritat administrativa (protagonisme públic en el finançament) i d'absolut monopoli dels acadèmics (protagonisme acadèmic). Els primers són els que regulen l'accés, el currículum vitae, requisits de titulació i avaluació, l'accés a la carrera acadèmica, etc. Els segons (catedràtics i professorat) mantenen un control sobre la resta d'elements del sistema. Enmig d'aquest binomi es situava una estructura de govern universitari dèbil i molt condicionada.

Les decisions tendeixen a prendre's per consens. Existeixen tres tipus de decisions:

- a) Decisions preses en la seva totalitat pels administratius (model burocràtic)
- b) Les que depenen del judici professional dels acadèmics o representants externs.
- c) Les decisions d'alt nivell que, normalment, són tancades (model polític). Aquest model polític, segons Sanyal (1995), té molta vigència ja que la universitat es basa en grups d'interès trobats i coalicions implicades en pactes i negociacions. La presa de decisions es podria veure com un llarg procés polític amb individus i grups defenent els seus interessos en els drets adquirits.

La forma col·legial es troba molt arrelada en les tradicions acadèmiques de les universitats europees continentals i llatinoamericanes. Ofereix avantatges en la mesura que facilita un elevat nivell de consens intern i garanteix una gran autonomia en el pla acadèmic però, en canvi, dificulta la gestió de la institució en diversos aspectes.

Els processos de decisió es fan, sovint, pesats i llargs. Els interessos corporatius dels diferents estaments que participen en els òrgans col·lectius tenen per regla general més pes que l'interès general de la institució. La necessitat d'arribar a amplis acords per prendre una decisió condueix a restringir les alternatives possibles, i això produeix en moltes ocasions una manca d'eficiència en la decisió que finalment s'acaba prenent. La responsabilitat per les decisions preses es dilueix, doncs, en la denominada "lògica de la situació", de forma que resulta difícil corregir errors dels que ningú se'n fa clarament responsable. Finalment, és un model que es presta a omplir de contingut polític processos de presa de decisions que, en realitat, només haurien de tenir un caràcter tècnic. Una de les principals fonts de poder en una universitat és poder pertànyer a un comitè amb accés a recursos d'experiència, equips i fons.

- b) L'altra forma de disseny organitzatiu que exposa Bricall (2000) és la forma professional on els òrgans de govern són de caràcter predominant consultiu o electoral, sense funcions executives. Les funcions de direcció més importants, en aquest cas, recauen sobre òrgans unipersonals. La forma d'organització professional pot evitar aquestes dificultats, tot i que també es corren certs riscos.

Els gestors professionals de la institució no sempre tenen informació suficient per prendre decisions encertades en assumptes de naturalesa acadèmica. Una gestió professionalitzada pot fracassar en les universitats si no s'aconsegueix una acceptació suficient per part dels col·lectius implicats, especialment, professors i estudiants. L'ús de certs criteris estrictament

tècnics per a la gestió de la universitat pot perjudicar alguns aspectes importants de la vida acadèmica.

- c) Amb el creixement de les disciplines científiques, es van afegir, a les facultats, d'altres unitats acadèmiques orgàniques com són els departaments i els centres o instituts d'investigació. Aquest fet va donar, com a resultat, el model d'organització matricial on el focus d'atenció són les àrees de coneixement. L'enfocament de Bush (1995) es podria considerar dins del model polític tenint en compte que les decisions en aquests dissenys parteixen d'un procés de negociació.

La fragmentació és abundant en aquest tipus de disseny d'organitzacions. Per tota la organització existeixen cel·les especialitzades que es caracteritzen per ser "loosely coupled systems". Les activitats orientades als coneixements crucials tenen lloc en les cel·les autònomes i els especialistes que s'ubiquen en elles utilitzen la seva autonomia i experiència per desenvolupar les activitats bàsiques de la institució universitària. Alguns autors s'aventuren a afirmar que les institucions d'educació superior s'estan convertint en un sistema federal d'escoles i departaments semi-autònoms, càtedres i facultats que actuen com petits estats sobirans.

Per a Sanyal (1995), Mintzberg (1995), Bricall (2000) i Bush (1995) resulta evident que l'estructura matricial és la més flexible i eficient que la tradicional ja que permet un ús més racional dels recursos. Aquest model afavoreix un model de gestió més professional que el model col·legial. Permet que:

- Una part de la organització persisteixi mentre d'altres parts canvien amb el temps.
- Transfereix molts mecanismes donant un elevat sentit d'independència.
- Es bona per localitzar una adaptació.

- L'adequació pot ser ràpida i econòmica en comparació amb el conjunt.
- El conjunt del sistema pot sustentar canvis i innovacions més grans.
- S'atorga als "actors" una major autodeterminació.
- S'aconsegueix una major eficiència des del temps que pren la coordinació i els diners.

Les disfuncions que aquests autors aprecien es refereixen als següents fets:

- Es tracta d'un sistema no racional d'assignació de fons.
- És incapaç de ser utilitzat com un significat de canvi total, on qualsevol canvi beneficiós és difícilment difós.
- Hi ha duplicitats en l'administració i en la negociació, degut a la complexitat administrativa.

Un dels problemes que assenyala Sanyal (1995) és que, en aquestes unitats organitzatives, conformades bàsicament per professors, el focus d'atenció pels acadèmics és la seva disciplina i la comunitat professional a la qual ells pertanyen més que a la seva afiliació institucional. En d'altres paraules, professors o investigadors acadèmics que es senten més identificats i, alhora, implicats, en el seu grup de treball més que en la institució universitària entesa com un tot. Això ha quedat patent en el treball de camp que s'ha dut a terme a la UPC, on s'ha pogut parlar amb diferents professors i investigadors i, com a norma general, s'ha percebut una major identificació amb grups d'investigació i/o departaments més que amb la pròpia institució.

Aquesta característica tradicional de la professió ha estat sovint reforçada pel fet que els acadèmics necessiten actualment incrementar la seva relació amb temes del seu interès per tal de posar-se al dia degut a la ràpida expansió del coneixement.

Les exigències de la universitat matricial precisen de més serveis, segons Solé (2000). Els departaments i facultats exigeixen a la universitat serveis convencionals horitzontals i, d'aquesta manera, s'amplia el paper de la burocràcia maquinal en la funció global de la universitat. La gestió administrativa i tècnica de la universitat es professionalitza. Apareixen els conflictes entre docents i tècnics. Es comencen a donar els passos pel canvi del disseny organitzatiu cap a una universitat matricial moderna que Mintzberg (1995) anomenaria "burocràcia professional mixta".

Si ens endinsem més en aquesta línia, Bricall (2000) planteja que, en la pràctica, els sistemes universitaris tenen certs components essencials de gestió col·legial, especialment en els assumptes més estrictament acadèmics, però, al mateix temps, és evident que s'està produint un clar desplaçament de la gestió universitària cap a l'adopció de sistemes professionalitzats, forma que es considera el millor mitjà per donar resposta adequada a les creixents pressions competitives de l'entorn social. El resultat de tot això desemboca, sovint, en una forma "híbrida" d'organització.

Per a Brugué i Subirats (2000) el nou model de disseny organitzatiu hauria de passar del model jerarquitzat i burocratitzat a un model autogestionat i estamental. Autogestionat per l'autonomia de la qual gaudeix la comunitat acadèmica quant a la regulació i control del sistema i estamental perquè aquesta comunitat acadèmica es manifesta i participa a través dels tres grups (acadèmics, alumnes i personal administratiu) diferenciats i representats en tots els òrgans de govern.

- d) La universitat "tecnòpolis". Per a Solé (2000), existeix una forta similitud entre una universitat i una tecnòpolis. La tecnòpolis és un sistema urbà en

l'espai on es produeixen sinèrgies per la coordinació entre els agents que tenen diferents funcions i on es requereix un govern. Aquest concepte, que com ja s'ha dit és una aportació de Solé (2000), es basa en la universitat moderna convencional de la que prové i té tres elements sobre els quals es recolza:

- Les organitzacions independents
- Les unitats horitzontals necessàries per garantir l'ensenyament o complir els objectius que la organització matricial no pot resoldre
- Les empreses d'investigació i de serveis.

D'aquesta manera apareix dins la pròpia universitat una nova figura: la dels "intraemprenedors" que no són més que professors amb iniciativa, capaços de liderar grups d'investigació, crear organitzacions autofinançades o omplir un laboratori amb els seus contractes.

Solé (2000) assenyala que:

"Fins fa molt poc temps la universitat era considerada per l'Administració com subministradora de mà d'obra capacitada i com generadora de coneixements científics. En aquest marc, l'administració de la universitat funcionava basant-se en una cultura interna i una administració col·legial dels propis professors. Nous reptes han aparegut: formació continua, atendre eficientment a un percentatge cada cop major de la població, competir amb les altres formes d'aprenentatge de coneixements, adaptar-se a les noves tecnologies de la formació, etc... Aquests reptes han posat en dubte el monopoli que la universitat mantenia en la seva relació amb l'Administració. Paral·lelament han aparegut noves oportunitats en relació als "know how" de la universitat, especialment en l'àmbit regional. Els nous clients són les cambres de comerç, les PIME locals, les associacions d'empreses i en general els

agents vinculats al desenvolupament del territori. El repte ha transformat l'esquema organitzatiu de la Universitat.”

Brugué i Subirats (2000) proposen tres perspectives que expressen diferents models d'universitats (visions), valors i cultura que es manifesten en:

- *La universitat pública.* Se li ha considerat com un organisme públic més, responsable d'implementar polítiques específiques en matèria d'educació i investigació. El model d'organització que es projecta és el d'una burocràcia jeràrquica, respon a una concepció col·lectivista de les decisions. S'espera que respongui a l'ideal de lleialtat. Els seus principals instruments de gestió són la legislació i el pressupost.

Durant els darrers anys, els canvis en l'administració pública espanyola, en especial en temes de la gestió pública, han propiciat i, alhora, reforçat canvis de comportament en les universitats públiques. S'accepta que aquest model potser és massa rígid per la gestió de les universitats i que restringeix la seva capacitat de respondre als canvis en el seu entorn social, deixant molt poc marge a l'autonomia universitària i, en canvi, propiciant certes formes de corporativisme.

- *La universitat com a institució cultural.* Aquest model d'organització universitària posa èmfasi en la llibertat acadèmica, en les càtedres, en els departaments, en les facultats (lloc d'aprenentatge dels estudiants) que busquen defensar els seus privilegis i l'autonomia. L'ideal d'aquest tipus d'universitat seria el de qualitat acadèmica.

L'autoritat descansa més en la recerca del prestigi, d'atraure bons estudiants i de crear un bon ambient o entorn d'investigació. Es valora més el rigor acadèmic i la llibertat d'investigació que el fet de satisfer les demandes externes a la pròpia institució.

Els propis acadèmics han aixecat aquesta concepció d'universitat com institució cultural independent emfatitzant l'autonomia o el reclutament corporatiu com a mecanisme de protecció cap a interferències externes.

- *La universitat empresarial.* És la concepció de la universitat com una organització primordialment caracteritzada per la seva capacitat per produir serveis d'investigació i de formació, a partir del model empresarial.

La universitat es descompondria en un equip directiu i diferents estructures de recolzament de caràcter acadèmic, tècnic i administratiu que donarien resposta a les necessitats dels serveis que ofereix la institució.

El seu concepte clau: la qualitat, associada a l'eficiència (cost, rapidesa, utilitat dels serveis). Es vincula el seu bon funcionament amb la capacitat de creixement econòmic del país. Els indicadors de rendiment i millora dels serveis de recolzament són necessaris per tal d'aconseguir un compliment eficaç de les unitats formadores i investigadores. Com a tret característic, en aquestes universitats es controlen els indicadors i els resultats més que no pas els procediments i les normes.

Com més clars siguin els objectius, quanta més coherència existeixi entre els incentius i els objectius, el rendiment serà més eficient. L'avaluació serà una activitat central des de la perspectiva de la millora contínua, més que des de la posició tradicional de garantia (autonomia) que les institucions públiques tenen per costum tenir.

Aquests plantejaments generen una sèrie de tendències si més no contradictòries, com ara el conflicte entre acadèmics i administradors sobre la definició d'indicadors de rendiment i la concreció dels paràmetres d'avaluació que permetin estandarditzar, quantificar i comparar més enllà del criteri de qualitat autocontrolada per la corporació professional. Això implica que les universitats han de ser més transparents en allò que fan, que diferenciïn entre rols (acadèmics, administrador, líder), mantinguin en acció els

valors, models i ideals organitzatius. La lleialtat, la qualitat acadèmica i de servei i l'eficiència són estàndards importants. D'altra banda, la concepció ideològica de "descentralització" pot generar conflictes de permanència i convivència dels diferents models i ideals culturals.

Probablement el disseny organitzatiu més polèmic és el de considerar a la universitat com una empresa. En aquest sentit, destaquen les aportacions de dos autors ja mencionats amb anterioritat, com són Calleja (1990) i Bustamante (1998).

Quan Calleja (1990) va suggerir el seu esquema, basat en la idea de pensar en la universitat com una empresa, es va trobar amb respostes enfrontades però mai indiferents. Uns es mostraven totalment oposats a "l'empresarització" de la universitat i d'altres es van entusiasmar amb la idea.

- a) La seva primera reflexió es refereix a la definició i abast del management. Per a ell es tracta d'una ciència pràctica amb un marcat èmfasi en allò ètic i polític. El saber pràctic no té la mateixa exactitud que el teòric.

El management modern pretén abraçar un horitzó global en la societat. De manera molt sintètica, diu: "l'aportació fonamental d'aquesta ciència és i ha estat facilitar l'acció conjunta, ordenada i coordinada de col·lectius importants de persones i grups humans de dedicació diferent, en l'establiment, persecució i aconseguiment d'uns objectius comuns i corporatius" (Calleja, 1990). D'això es desprèn que el management té un gran impacte social i es degut a la resolució de problemes i conflictes socials contra els quals es van estavellar el subjectivisme i la parcialitat dels projectes utòpics.

El management ha transcendit àmpliament el seu originari significat empresarial. Els seus plantejaments científics i les seves tècniques d'aplicació s'han expandit a quasi totes les activitats humanes que es realitzen a través de corporacions i organitzacions. El management ha donat un salt cap a col·lectivitats de caire política o cultural, en les que sempre resulta necessari ordenar racionalment uns mitjans per la consecució dels objectius perseguits, adquirint característiques i

matisos propis de cada tipus d'organització, que no exclouen unes bases comunes.

- b) El segon punt en la seva reflexió és el concepte d'empresa. Efectivament, l'empresa és la institució més típicament moderna i que millor ha assumit els plantejaments dels nous temps i s'ha adaptat a les seves crisis. Resulta lògic, per tant, que les institucions empresarials hagin constituït el terreny a partir del qual sorgeix el management i el seu àmbit d'aplicació més típic.

El concepte d'empresa s'ha desmercantilitzat, adquirint un concepte més ampli que inclou corporacions en les que l'aspecte econòmic incideix en graus i modes molt diversos i s'adapta a la naturalesa i als objectius propis de cada institució.

- c) El tercer plantejament té a veure amb el concepte d'empresa universitat. El concepte d'empresa amb el qual es relaciona la universitat inclou, com a element essencial, el principi de la seva relació lògica, pràctica i productiva amb la societat. Això és, precisament, el que justifica i assegura la supervivència de l'empresa.

Bustamante (1998), continuant amb la mateixa línia de reflexió que Calleja, es pregunta per quina raó les universitats són incapaces de respondre a les noves demandes de l'entorn. Té la intuïció fonamental que la universitat pot ser diferent al que es coneix com a tal. Segons ell, "si una universitat vol estar a l'alçada i respondre als reptes d'avui ha d'assemblar-se més a les organitzacions empresarials del demà que no pas als vells patrons d'ahir". Per a ell, el concepte empresarial no és un concepte separat del que es coneix com a eficàcia social. Tot el contrari. Tota l'activitat organitzada que vulgui aconseguir resultats i que ho vulgui fer sota el principi econòmic bàsic d'utilitzar la menor quantitat de mitjans per aconseguir la major quantitat d'objectius és, dit d'una manera o d'una altra, una empresa en tota regla.

Apareix d'aquesta manera la possibilitat de referir la universitat al *mercat* (paraula que genera refús per part de l'acadèmia). Entenem per mercat no com

un lloc o context operatiu on es compra o es ven, sinó com un sistema obert, imperfecte, però eficaç, de generació d'informacions i d'assignació de recursos. Si les transferències d'aquest sistema es poden traduir en termes de diners és, precisament, degut a que els diners posseeixen una naturalesa simbòlica i abstracta. En aquesta proposta, Calleja assegura que no hi ha res de materialisme ni "economicisme".

- d) Fa referència a un dels conceptes polèmics de l'empresa, com és el "mercat de la demanda". La relació entre producte i necessitat era molt poc específica i, bàsicament, l'oferta estava a la disposició de quasi tot. Avui, allò que ha variat és la percepció del límit de les possibilitats quantitatives de la producció i de la diversificació qualitativa de les necessitats. El mercat és més complex, on tot moviment comporta una càrrega considerable. Ens trobem en un "mercat d'oferta", segons Calleja, on la relació producte-necessitat s'estableix amb molt més realisme. Només aquells productes sotmesos a aquest contrast i que aconseguixin passar aquesta prova tindran èxit. Posseeixen valor econòmic ja que s'ajusten al context social i cultural en el qual s'insereixen.
- e) Seguint amb la seva lògica, planteja que la transferència d'aquest model relacional a la universitat implica un adient tractament semàntic del terme "producte". El "producte" d'una universitat no és més que el resultat de les seves activitats investigadores i docents. El valor afegit de coneixement i formació que genera no serveix si no respon a les necessitats reals de la societat o bé s'anticipa a elles. El vincle, doncs, del "producte" amb el "mercat" representa la condició que fa possible l'eficàcia docent i investigadora. L'adequació ha de ser crítica i dinàmica: s'anticipa en la preparació de la satisfacció de les necessitats que encara no s'han concretat en demandes i pot desatendre d'altres que consideri superficials o, èticament, menys dignes. Així doncs, la universitat ha de passar per la prova de la relació entre producte i necessitat. Segons Calleja, no podem qualificar una universitat com excel·lent si no pot exhibir el resultat d'aquest contrast amb les necessitats socials i si aquest resultat no la situa en l'excel·lència. Aquest és el seu emblema de garantia.

- f) Entenent, doncs, la societat com a mercat, la universitat ha de reconèixer en profunditat la societat: detectar les seves necessitats. Debilitats, desitjos, absències, en les diferents àrees del saber i de l'educació, del progrés del coneixement i de la formació permanent. Això suposa comprometre's amb l'assimilació d'aquestes necessitats i desenvolupar unes estratègies i unes tàctiques per tal de satisfer-les.

Aquesta “dimensió relacional” de la universitat es troba unida a la nitidesa de la seva autoconsciència. És a dir, cada universitat ha de saber perfectament qui és i què fa, què vol o què ha de fer. D'aquí la necessitat de definir el seu producte (pel qual allò que és realment important, probablement, no sigui tant el definir el què sinó el com)

Per a Bustamante (1998), el mercat és una nova denominació de la societat. En el mercat lliure, en la mesura que la societat accepta un producte o un servei, independentment de la seva naturalesa, aquesta societat està traduint la importància que presta a aquest producte o servei.

- g) I és precisament en la definició del producte on apareix l'aspecte de la diferenciació, inseparable de qualsevol activitat empresarial i especialment necessari en el camp de l'educació. Si tota corporació ha de cultivar la seva idiosincràsia, la seva cultura d'empresa, l'empresa-universitat presenta densitat humana i intel·lectual tan alta que “l'esperit de la organització” constitueix en ella mateixa un element decisiu.

Aquesta exigència no respon a una manera de voler ser original, sinó a un requeriment d'autenticitat de la universitat.

A la seva realitat diferenciada li correspon una imatge corporativa. Per tal d'entrar al mercat es requereix la “marca” i la “imatge de la marca”. La identificació d'una universitat amb uns principis, criteris, mètodes, sistemes, estils i personalitat és condició indispensable per tal que aquesta institució es

pugui qualificar com excel·lent. Si no és diferent, si no és d'alguna manera exclusiva, no pot ser excel·lent.

Totes les universitats internacionalment conegudes i reconegudes per la seva excel·lència es centren en les seves “avantatges competitives” i operen sobre la base d'un segell distintiu, com és la “imatge de la marca”. No pretenen destacar en tot a la vegada sinó que insisteixen en les seves avantatges competitives, basades en una identitat que de vegades té segles d'història. Els seus estils vitals son respectivament específics (una prova d'això hauria de ser l'estil del seus graduats).

- h) La diferenciació estratègica de les universitats no ve donada per les matèries que s'investiguen o ensenyen que puguin resultar molt semblants en qualsevol universitat (els mètodes i sistemes, quan són el producte del descobriment i l'aprenentatge, de seguida s'universalitzen). Les diferències, de fet, s'estableixen entre aquelles universitats que estan al dia i les que no ho aconsegueixen.

La diferenciació més estratègica, aquella que és més important, i també la més absent amb freqüència, és aquella que fa referència a principis que inspiren el profund ciment de conviccions, criteris. Si formar es, en definitiva, incorporar nous valors en persones, la clau de tota educació és el ventall de valors que es prioritzen i la capacitat de fer-los vigents mitjançant l'ensenyament.

Aquesta dimensió és la que imprimeix un caràcter específic als graduats d'una universitat (el que importa és on es va formar). Recolzada en els principis, els valors personals i transcendents, l'altra diferenciació estratègica és aquella que aporta les essències de les dimensions relacionals, la que sintetitza els valors interpersonals i socials, la capacitat d'interacció i la qualitat del seu esperit de servei.

Bush (1995) considera que aquest element central en el seu model cultural ha tingut un increment significatiu en la gestió de les institucions d'educació superior.

Per a Bustamante (1998), cada universitat ha de justificar, d'alguna manera, la seva pròpia existència. La seva identitat individual ha de correspondre's a determinats principis en els quals es basa la seva raó de ser i existir. Ha de comptar i cultivar determinats valors i tenir el coratge necessari per proclamar-los i, alhora, practicar-los. En cas que no els tingués (els principis), o bé no els practiqués, hauria d'atrevir-se a redefinir-los o bé a qüestionar obertament la seva vigència, ja que sense ells una universitat no troba el sentit de la seva essència. Aquells que condueixen la universitat han de coincidir tots amb el respecte a aquests valors i als objectius que buscaven aquells que van tenir la iniciativa de fundar-la. Uns i altres, fundadors i conductors tenen la responsabilitat d'assegurar la seva realització quotidiana fent servir sempre mitjans conseqüents, honestos i lleials.

Si una universitat té principis originals i és capaç de definir els valors que proclama, llavors pot formular i ha d'expressar la seva missió. Aquesta missió ha de guiar i presidir totes les seves activitats. Si una universitat no té un sentit de missió, totes les seves activitats no tindran cap propòsit determinat. En canvi, si la universitat té sentit de missió i assumeix el compromís de realitzar-la, cobrarà dia a dia la consciència i el valor de la seva individualitat i de la seva transcendència (Bustamante, 1998)

9.6. CONCLUSIONS SOBRE LA GESTIÓ D'UNIVERSITATS

De manera resumida, podem extreure les següents conclusions quant a la gestió universitària i les seves implicacions amb el seu entorn en els següents punts:

- La organització social i econòmica ha optat pel “mercat” com una forma de regulació. És a dir, aquest “mercat” té, per a alguns, un caràcter dissolvent i actua de manera indiscriminada davant de certes estructures.
- Les universitats són complexos sistemes adaptatius que interactuen amb els seus respectius entorns. Aquesta interacció és essencial per tal que les organitzacions disposin d'un desenvolupament sostingut.
- Les exigències de l'entorn s'acumulen d'una manera més global i ràpida de la que les universitats són capaces d'assumir, a menys que aquestes prenguin mesures per tal de modificar el seu comportament.
- Els recursos del coneixement, com a factor del desenvolupament, tindran molta importància en el futur i esdevindran claus.
- Les universitats competeixen per la creació del coneixement. Se'ls hi exigeix una contribució al desenvolupament regional com agents de suport de l'espai regional i com agents eficaços en la millors de la organització del territori.
- La creixent integració internacional determinarà la diversificació internacional. Es competirà per esdevenir una universitat de millor qualitat.
- L'anomenada revolució institucional planteja una redefinició de la institució i gestió universitària.
- Això implica una reforma gerencial educativa: nova visió de l'ensenyament amb major pertinença; modificació de la seva estratègia, del seu govern i de les relacions del poder; innovació en la prestació dels seus serveis i en el seu

disseny; alteració de les seves estructures i processos; renovació de les competències i habilitats necessàries al personal; recerca de recursos i la prioritzada assignació d'aquests recursos.

- La gestió universitària no ha establert un balanç adient entre: els talents del personal i els mètodes de gestió professional, entre massa descentralització i escassa descentralització, entre confrontar les diferències i resoldre els conflictes interns amb maduresa, entre resoldre la diferenciació i la integració, entre l'autoritat personal i la gestió basada en els mètodes de participació.
- El lideratge no es un pivot sensible al canvi, ans al contrari. No existeix un lideratge col·lectiu a nivell superior ni un lideratge complementari en els altres nivells.
- La cultura organitzativa universitària es caracteritza per una absència de prestació dels serveis competitiu, una carència clara de prioritització en la gestió, una cultura que afavoreix el consens en la presa de decisions fent-la més costosa i molt poc àgil, per la inexistència de vinculació entre les unitats i els òrgans de govern central, per la no identificació institucional per part del personal i per una absència general d'incentius que no afavoreixen la gestió del coneixement ni la captació de recursos externs.
- El model d'estructura organitzativa és insatisfactori degut a la seva rigidesa (útil per gestionar la rutina, el dia a dia, però no pel canvi ni la innovació). No incentiva la multidisciplinarietat (poc lligam entre els elements).
- La presa de decisions és molt lenta (les instàncies).
- Existeix una certa ingovernabilitat (dèficit en la seva capacitat de govern) o incapacitat per a articular respostes efectives als problemes.
- La participació estamental és disfuncional (reforça els mecanismes de vet i produeix resultats conservadors).

- Els òrgans de govern són poc preparats, poc disposats a establir prioritats en activitats. Es decanten més per adoptar línies de continuïsmes i de preservació del statu quo seguint més els interessos dels estaments que els interessos de la institució o de la societat.
- La gestió, en general, és poc professionalitzada i la absència de formació és una de les disfuncions més fortes de la gestió universitària.
- Les innovacions són generalment obstaculitzades. Existeix disgregació i descontrol de les iniciatives innovadores.
- Existeix l'ambigüïtat de metes i conflicte per la varietat i dispersió de metes proposades pels acadèmics.
- La direcció estratègica és difícil perquè existeix: dificultat per definir una estratègia específica i distintiva; dificultat per aplicar de manera efectiva l'estratègia definida; dificultat per avaluar els resultats de l'estratègia definida i per introduir correccions; i, finalment, dificultat per adoptar polítiques de resposta a la crisi.
- Deficient interrelació amb l'entorn degut a la poca capacitat de reacció davant les demandes externes, a la fragmentació dels objectius i a un cert egoisme corporatiu.
- Les universitats no realitzen un redisseny organitzatiu (procés continu, integrat i acumulatiu) que requereix de molta coordinació i responsabilitat social, i necessita d'un esforç conjunt i professional d'acadèmics i administratius.

10. **SATISFACCIÓ, LIDERATGE I COMPROMÍS A LA UPC**

10.1. **INTRODUCCIÓ**

Com a treball de camp en aquest projecte, s'ha dut a terme un estudi focalitzat en la UPC, concretament en els seus treballadors (bàsicament professors) i la seva visió en termes de satisfacció, compromís i lideratge en l'àmbit de la universitat.

Les actituds no són més que predisposicions apreses per tal de respondre d'una manera consistent favorable o desfavorablement cap a un objecte determinat respecte a aquest. Es tracta d'esquemes mentals que condicionen de quina manera una persona veu i interpreta la realitat. En les organitzacions, les actituds són sentiments i creences que determinen, en gran mesura, com els seus integrants perceben el seu ambient de treball, es comprometen amb les metes i objectius organitzatius i, en última instància, com es comporten en el seu treball. Els administradors de la cultura organitzativa haurien de posar especial interès en entendre i comprendre la naturalesa de les actituds que els seus empleats tenen cap a la seva carrera, treball i organització.

De fet, es podria dir que la comprensió de les actituds és molt important ja que aquestes podrien servir per predir comportaments. D'aquesta manera, les actituds positives cap al propi treball ajuden a predir accions i conductes positives; les actituds negatives, en canvi, ajuden a predir conductes indesitjables. Quan els empleats es troben insatisfets amb les seves respectives feines, és molt probable que no s'involucrin en el mateix i que no es comprometin amb la seva organització, i també que exhibeixen certes conductes indesitjables.

Fishbein i Ajzen (1975) varen desenvolupar un model complet d'intencions de conducta que s'utilitza àmpliament per explicar la relació entre les actituds i els comportaments. Segons els investigadors, la intenció de realitzar una acció o de comportar-se de certa manera és la millor manera de predir aquesta conducta. A tall d'exemple, la manera més senzilla i de determinar si un individu deixarà la seva feina és preguntar-li directament si ho farà.

Per aquesta raó, s'ha dut a terme un estudi en el qual s'intentaran extreure les principals conductes del professorat de la UPC, en base a tres enquestes en les quals les preguntes intenten descobrir conductes quant a satisfacció en el treball, compromís, lideratge i, en general, actituds en la organització.

10.2. ACTITUDS EN LA ORGANITZACIÓ

10.2.1 SATISFACCIÓ A LA FEINA

Dues actituds organitzatives són de particular interès en aquest estudi: la satisfacció amb el treball i el compromís organitzatiu.

Satisfacció en el treball és l'actitud general que desenvolupa la persona davant de la feina, el conjunt de sentiments favorables o desfavorables que es generen en l'ambient laboral respecte a la forma en com assumptes com el desenvolupament professional, la relació amb el cap, relació amb els companys, desenvolupament de la funció permanència laboral i condicions físiques de la feina.

Segons Feldman i Arnold (1995) la satisfacció en la feina ve determinada per les condicions laborals, les recompenses, les relacions amb els companys de feina a les quals els empleats es troben exposats. A més, afirmen que altres factors relacionats amb la personalitat de l'empleat i amb les característiques de la funció que desenvolupen d'igual manera intervenen en la percepció que l'empleat té del seu benestar i complaença en allò que fa. Afirmen que si la personalitat concorda amb la vocació escollida hi ha una major possibilitat de tenir subjectes satisfets.

Expressat de la manera més simple, la satisfacció laboral és el grau en que a la persona li agrada la seva feina. La satisfacció en la feina és una actitud molt important de tal manera que per l'empleat aquesta té ramificacions quant al benestar personal i a la satisfacció en la vida.

La satisfacció en la feina ha sigut conceptualitzada i operacionalitzada de manera global i polifacètica. Un dels instruments més coneguts arreu del món és el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ en endavant) el qual considera la satisfacció en la feina des de la perspectiva intrínseca i l'extrínseca. En l'annex 1 es troba el qüestionari en versió reduïda, amb un total de 20 preguntes que fan referència a com els empleats es troben o se senten en la seva feina. La puntuació que es fa servir en aquest qüestionari va de l'1 al 5, considerant l com molt poc satisfet i el 5 com molt satisfet.

10.2.2 COMPROMÍS ORGANITZATIU

En la definició del compromís organitzatiu hi ha hagut certes discrepàncies al llarg del temps ja que es tracta d'un concepte associat a un estat psicològic que comporta una actitud o orientació. Una de les primeres aproximacions més acceptades va considerar el compromís organitzatiu com un tot unidimensional capaç de representar els vincles afectius dels empleats amb la organització, que els portarà a acceptar les metes organitzatives (Porter, 1974). En aquesta línia, revisions posteriors han conclòs que és possible trobar diferents mesures i definicions del terme, però totes tenen en comú considerar-lo com un vincle o llaç de l'individu amb la organització.

Al voltant dels anys 90, tal i com van exposar Mathieu i Zajac (1990), els investigadors diferenciaven i reconeixien l'existència de dues formes bàsiques de compromís:

- El compromís actitudinal
- El compromís intencionat o calculador

Intuïtivament, les primeres definicions de compromís organitzatiu s'orientaven al compromís actitudinal (Porter, 1974) i que actualment associaríem a la dimensió del compromís afectiu donat la seva elevada correlació entre les seves escales de medició.

Des de principis d'aquest segle, considerem que el compromís organitzatiu és un tot multidimensional, davant les primeres consideracions unidimensionals, on els antecedents, correlacions i conseqüències varien en funció de les seves dimensions (Meyer, 2002). Les definicions coincideixen amb l'essència del vincle o llaç de l'individu amb la organització, però varien en la matització del propi estat psicològic de l'individu.

A l'igual que les definicions, les escales de mesures han anat variant paral·leles a l'evolució. De fet, durant molts anys s'han proposat múltiples variants i formes d'avaluar el compromís organitzatiu, però la majoria no han estat subjectes a la rigurositat psicomètrica requerida.

Un dels qüestionaris més utilitzats per mesurar el compromís organitzatiu va ser el desenvolupat per Porter i els seus col·legues. El Organizational Commitment Questionnaire (Mowday et al., 1979), en endavant OCQ, estava enfocat a mesurar el compromís a través de 15 ítems valorats en una escala Likert de 7 punts, que es caracteritza per un enfocament de medicació principalment afectiu i presentava propietats psicomètriques molt acceptables. En l'annex 2 es troba el qüestionari que es va fer servir per tal d'avaluar el compromís en la organització.

10.2.3 CONDUCTES DE LIDERATGE

Els estudis sobre el lideratge han canviat el seu enfocament d'un basat en les característiques del líder que responen a la pregunta de: com és el líder? a d'altres basats en les conductes apropiades per tal de dirigir als subordinats. Aquests últims enfocaments respondrien a la pregunta de: com ha de comportar-se el líder?

Diversos estudis han identificat una relació positiva entre la influència del líder i aspectes com la motivació dels seus seguidors. No obstant això, només fins fa poc alguns autors com ara Bass (1981) o bé Kouses i Posner (1988) han identificat conductes específiques que els líders han d'exhibir per tal d'influenciar a la seva gent, que puguin ser mesurades i quantificades en un estudi. Kouses i Posner identificaren en el seu estudi 1.300 líders, les següents conductes com aquelles que els líders amb èxit exhibeixen amb regularitat:

1) *Repte al statu-quo o el procés:*

Aquests líders són innovadors i s'atreveixen a experimentar amb noves i alhora arriscades formes de fer les coses i encomanen aquest sentiment a la gent que els envolta. Ells es mantenen a l'avantguarda tecnològica i creen un clima d'educació i canvi.

2) *Inspiren una visió compartida:*

Aquests líders són intuïtius i s'imaginen el futur. Descriuen les seves idees de manera vívida i enllisten a d'altres a involucrar-se fent al·lusió als seus valors, interessos, esperances i somnis.

3) *Capaciten a d'altres per actuar:*

La paraula facultament (empowerment en anglès) descriu a aquests líders. Aquests tipus de líders desperten confiança, promouen el treball en equip i la col·laboració, la qual cosa ajuda a les persones a sentir-se capaces i recolzades. Aquests líders comparteixen el poder i ensenyen a triomfar.

4) *Servir com a exemple:*

Aquests líders són bons exemples a seguir. No existeix diferència entre allò que prediquen i la seva actuació. És a dir, entre el seu "dir" i el seu "fer". Són molt clars sobre quins són els seus valors i el que esperen dels altres, i estableixen estàndards elevats d'actuació per a ells mateixos i pels demés. No obstant això, ajuden a la consecució de les metes tot dividint-les en petites metes que es poden aconseguir pas a pas.

5) *Animar a actuar:*

Aquests líders recolzen als seus seguidors, tot animant-los i reconeixent i celebrant els seus èxits.

Aquestes conductes van ser escollides com les variables independents de l'estudi concret d'aquest qüestionari. En total es van preguntar un total de 30 ítems a cadascun dels enquestats quant a les conductes de lideratge. Aquesta enquesta, que es pot trobar a l'annex 3 es divideix en blocs de 6 preguntes, cada bloc referint-se a una de les conductes esmentades anteriorment. L'escala de valor per a aquest qüestionari va del 1 al 10, de menys d'acord a més d'acord respectivament.

10.3. EINES I PARÀMETRES D'ANÀLISI ESTADÍSTICA

10.3.1 OBJECTIUS

L'anàlisi de conglomerats (clústers) és una tècnica multivariant que intenta agrupar elements o variables tractant d'aconseguir la màxima homogeneïtat en cadascun dels grups i les majors diferències entre els grups.

Per a l'anàlisi dels resultats obtinguts dels tres qüestionaris ja esmentats, es farà servir els algorismes jeràrquics acumulatius (formant grups fent conglomerats cada cop més grans), tot i que no són els únics possibles.

El dendograma és la representació gràfica que millor ajuda a interpretar el resultat d'una anàlisi de tipus *clúster*, mentre que una representació en forma de projecció sobre el dos eixos predominants seria una manera per determinar la distribució del núvol de resultats (o de punts) en l'espai. Es faran servir els dos mètodes, tot i que el dendograma determinarà amb exactitud quins són els clústers predominants.

Els objectius que ens plantegem a l'hora de fer l'anàlisi estadística són, principalment, aquests:

- Entendre per què és important agrupar els elements semblants en blocs diferents.
- Saber aplicar l'anàlisi de conglomerats, mitjançant l'aplicació Minitab
- Interpretar el dendograma resultant de l'anàlisi

10.3.2 CONCEPTES FONAMENTALS

➤ Mesures de dissimilitud:

Partim d'una matriu d'informació que conté les observacions de totes les variables obre els diferents elements considerats (veure taula adjunta), i calculem les diferències entre els esmentats elements mitjançant alguna de les mesures de dissimilitud habituals, com ara:

- Distància euclidiana:

$$\left(\sqrt{\sum_{j=1}^J (X_{rj} - X_{sj})^2} \right)$$

- Quadrat de la distància euclidiana

$$\sum_{j=1}^J (X_{rj} - X_{sj})^2$$

- Distància de City-Block:

$$\left(\sum_{j=1}^J |X_{rj} - X_{sj}| \right)$$

- Etc.

Elements	X_1	X_2	...	X_J
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1J}
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2J}
3	X_{31}	X_{32}	...	X_{3J}
...
K	X_{K1}	X_{K2}	...	X_{KJ}

➤ Algoritmes de classificació:

Per tal de classificar els elements en clústers farem servir algoritmes jeràrquics, que podrien ser acumulatius, és a dir, que es formen grups fent clústers cada cop més grans, o bé disminutius, on partint d'un sol grup, es separen els elements en clústers cada cop més petits.

Entre els algoritmes jeràrquics acumulatius destaquen els següents mètodes:

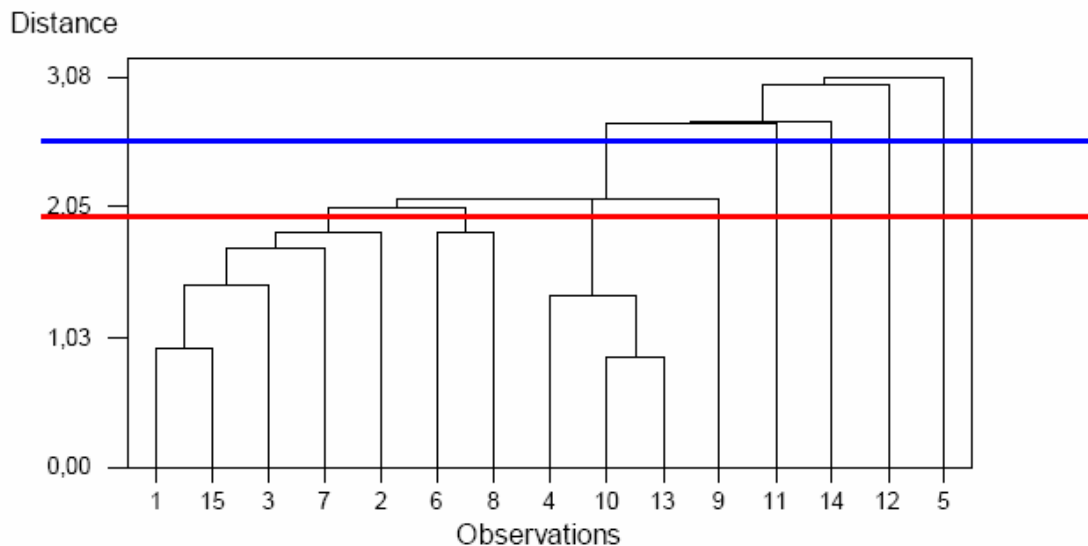
- Mètode de la distància mínima: es busca maximitzar la semblança entre els elements o grups més propers.

- Mètode de les distàncies màximes: es calcula la mínima distància entre els elements més allunyats
- Mètode de les distàncies mitjanes: es calcula la mitja de les distàncies entre elements.

➤ Presentació dels resultats:

Per tal de representar l'estructura jeràrquica de la formació dels conglomerats es fa servir el dendograma, un gràfic que, a primera vista, tindria forma d'arbre invertit.

Així doncs, a partir dels K elements observats, en el nostre cas K preguntes de cadascun dels qüestionaris. Podem identificar des de 1 fins a K clústers. Segons el nombre de clústers que volem obtenir, caldrà realitzar la segmentació horitzontal adequada.



En aquest dendograma, per exemple, queda reflectida la formació de conglomerats, així com les distàncies euclidianes entre ells.

Es pot comprovar, per exemple, que la observació 5 és la més distant respecte a la resta, ja que es tracta de la última observació en incorporar-se al clúster final, seguida de la observació 12 i 14.

El dendograma també ens serveix per saber la composició de cada clúster en cada pas. Per exemple, si volguéssim fer una divisió en 5 conglomerats, només caldria traçar la línia que es troba per sobre i comprovaríem que les observacions 5, 11, 12 i 14 quedarien aïllades (formant cadascuna d'elles un clúster de tamany 1), i la resta d'observacions formarien un altre grup o clúster. No obstant això, si volguéssim conèixer la divisió en 8 conglomerats, traçaríem la línia de sota obtenint 8 clústers.

10.4. RESULTATS I VALORACIONS:

10.4.1 MSQ (MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE)

Aquest qüestionari disposa de 20 preguntes en total, a les quals van contestar la població enquestada formada per 47 persones. Els perfils d'aquestes persones corresponen a treballadors de la UPC, Campus Nord en concret, que es dediquen a la docència o a la investigació.

En aquestes 20 preguntes, valorades del 1 al 5 (de menys d'acord a més d'acord), es valoren aspectes que fan referència al nivell de satisfacció del treballador en diferents àmbits, com ara la possibilitat de treballar sol o en equip, la competència dels supervisors, la llibertat per fer servir el propi criteri, les relacions entre els col·laboradors, el sou comparat amb la quantitat de feina desenvolupada, etc.

Estadística descriptiva:

A l'annex 4 es resumeixen els principals trets quant a estadística descriptiva. S'ha obtingut, per a cada una de les 20 preguntes, la mitjana obtinguda, la desviació estàndard, el mínim, el màxim i la mediana. En aquesta primera anàlisi senzilla ja es poden detectar algunes casuístiques:

- La pregunta MSQ14, que fa referència a la possibilitat d'ascendir en la feina, ha estat la menys valorada, en mitja, pel conjunt de la població. Aquest resultat quadra amb el sentiment d'estancament observat en el col·lectiu de professors durant la realització de les enquestes.

Al llarg d'aquest projecte s'ha afirmat i justificat que una organització universitària es caracteritza, entre d'altres coses, per disposar d'un personal que, en general, procura no involucrar-se i no assumir responsabilitats a nivell institucional.

- La pregunta MSQ3, que fa referència a la possibilitat de fer coses diferents periòdicament, ha estat la millor valorada en mitja, amb una valoració de 4,46.

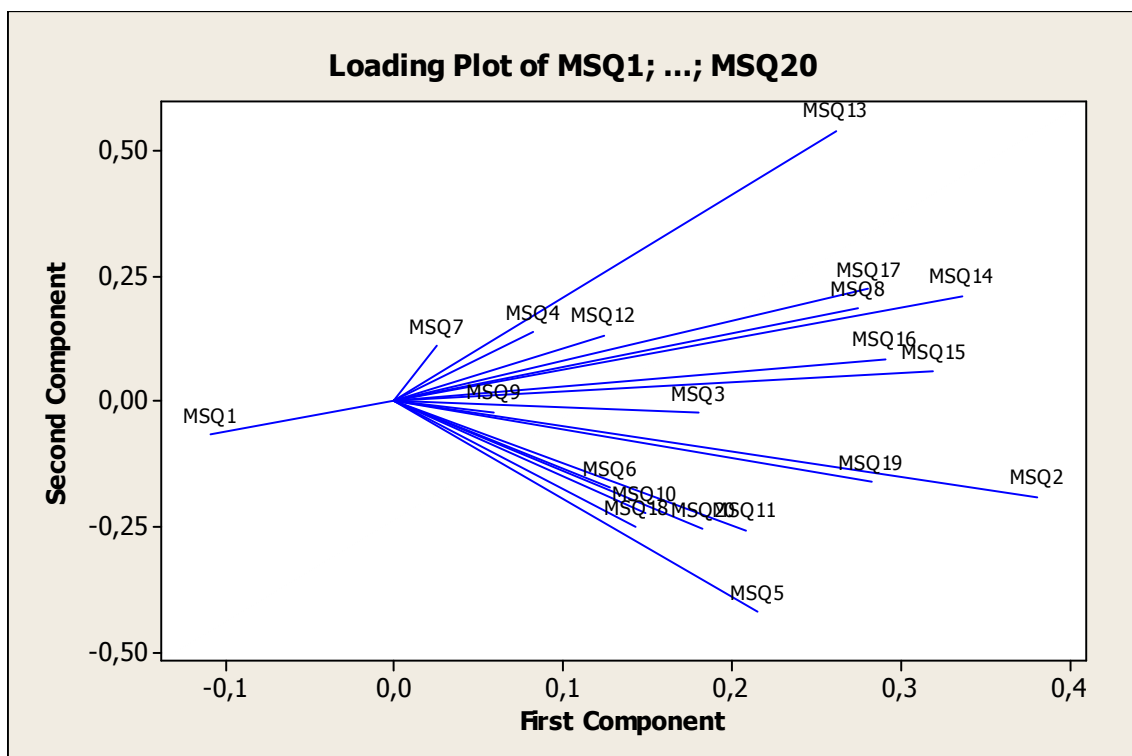
- La pregunta MSQ13, que fa referència al sou i la quantitat de feina realitzada, ha obtingut la desviació estàndard més elevada, de manera que existeixen força contradiccions dins del col·lectiu del professorat en concepte de la remuneració rebuda comparada amb la feina realitzada.

Anàlisi multivariant: formació de clústers:

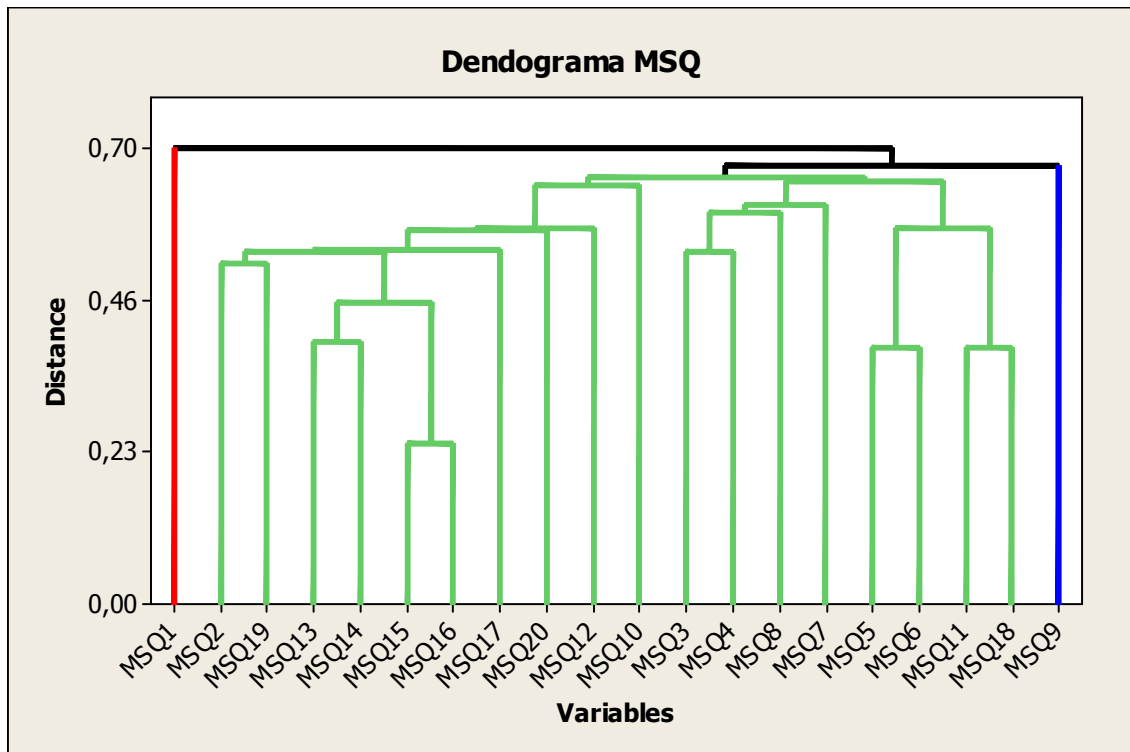
Mitjançant l'eina d'anàlisi estadística Minitab, com s'ha explicat en l'apartat anterior, intentarem agrupar elements (o variables), que en el nostre cas correspondran a cadascuna de les 20 preguntes, tractant d'aconseguir la màxima homogeneïtat en cadascun dels grups generats i la major diferència entre els grups.

Els mètodes clúster són un tipus de reconeixement de pautes no supervisat l'objectiu del qual és formar una sèrie de grups d'objectes que siguin similars entre ells. La similitud es mesura mitjançant la distància euclidiana.

En el següent gràfic, s'observa la projecció de les dues components principals en un pla, detectant el centre de gravetat del núvol de punts i la distància euclidiana des de cadascun dels punts a aquest centre de gravetat.



S'observa clarament un punt que dista diferencialment de la resta (MSQ1), i també podríem considerar el punt MSQ9 com un altre punt distant respecte la resta del núvol de punts. A continuació es presenta el dendograma, que complementa la projecció dels punts en el pla i ens ajudarà a determinar grups homogenis entre ells.



S'ha definit a Minitab la creació de 3 grups diferenciats. L'eix de les abscisses representa la distància euclidiana respecte a la resta de punts. Minitab fixa una distància euclidiana a partir de la qual es podrien definir els grups que s'hagin seleccionat, en aquest cas 3 grups.

Amb el dendograma queden clarament definits 3 grups, dos dels quals es podien predir amb la projecció en dos eixos i que tot seguit analitzarem i un tercer que agruparia la resta de punts, els quals no analitzarem.

El primer grup, i el més distant respecte a la resta, seria el que contempla la pregunta MSQ1. Aquesta pregunta fa referència al fet de ser capaç d'estar ocupat tot el temps. L'anàlisi d'homogeneïtat de grups ens mostra que aquesta ha estat la pregunta amb una

resposta més homogènia en tota la població, de manera que no hi ha hagut divergència d'opinions en aquest tema. La mitja, en aquest cas, s'ha situat a una puntuació de 3,46.

Una distància euclidiana similar ha obtingut el segon grup, compost únicament per la pregunta MSQ9 que fa referència a la possibilitat de fer coses per d'altres persones. En efecte, el professorat aporta uns coneixements als seus alumnes en el cas dels professors o bé aporten idees a d'altres col·laboradors en un projecte d'investigació. Els resultats indiquen que hi ha hagut certa homogeneïtat a l'hora de respondre aquesta pregunta, comparat amb la resta de preguntes. La mitja, en aquest cas, s'ha situat a una puntuació de 4,14.

En l'annex 5 es mostra l'extracció descriptiva de la generació de clústers en funció del grau de similitud i el nivell de distància euclidiana. A més, s'ha afegit l'histograma amb les respectives dades estadístiques dels dos grups més significatius (MSQ1 i MSQ9).

10.4.2 OCQ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE)

Aquest qüestionari disposa de 15 preguntes en total, a les quals van contestar la població enquestada.

En aquestes 15 preguntes, valorades del 1 al 7 (de menys d'acord a més d'acord), es valoren aspectes que fan referència al nivell de compromís dels treballadors amb la organització en diferents àmbits, com ara la lleialtat que es sent envers la organització, equiparació dels valors propis i els de la organització, el fet d'estar orgullós de formar part de la organització o bé la importància del destí de la universitat.

Estadística descriptiva:

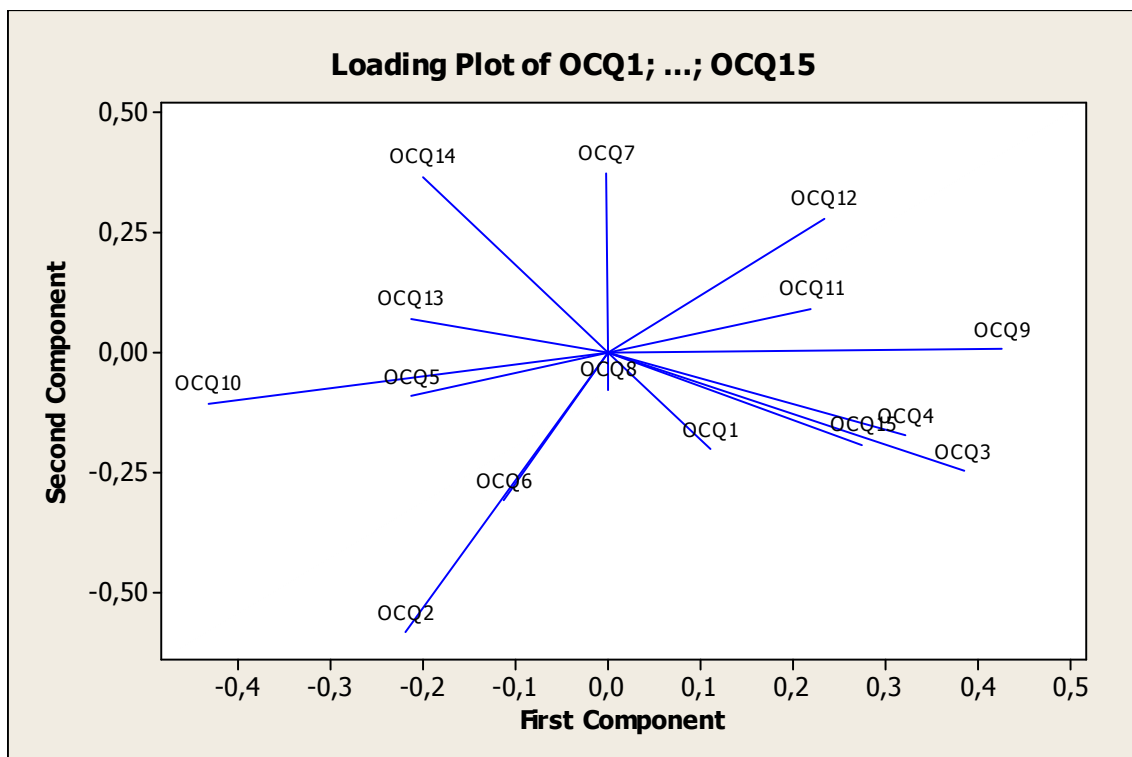
A l'annex 6 es resumeixen els principals trets quant a estadística descriptiva. S'ha obtingut, per a cada una de les 15 preguntes, la mitjana obtinguda, la desviació estàndard, el mínim, el màxim i la mediana. En aquesta primera anàlisi senzilla detectem les primeres casuístiques:

- La resposta que ha obtingut una mitjana més elevada es la OCQ13 amb 5,91. Aquesta pregunta en concret afirma que a l'enquestat l'importa molt el futur de la organització. Això impacta directament en la quantitat d'inputs anuals que rep la universitat. Lògicament, a major nombre d'inputs, més demanda de docents i més feina en general. En qüestió d'investigació i recerca, si la reputació de la universitat va en ascens, les inversions en investigació per a la UPC augmentaran i això impactarà directament en la feina dels investigadors.
- La resposta que, pel contrari, s'ha endut la pitjor puntuació en mitja és la OCQ15 que afirma que el fet de començar a treballar en aquesta organització va ser un gran error per part de l'enquestat. Concretament, la puntuació mitja ha estat de 1,59. Aquesta nota és totalment coherent amb la nota més elevada (pregunta OCQ13) ja que, com és lògic, un treballador al qual li importa el futur d'una organització pel seu propi interès mai reconeixerà que va ser un gran error entrar a formar part de la organització en qüestió.

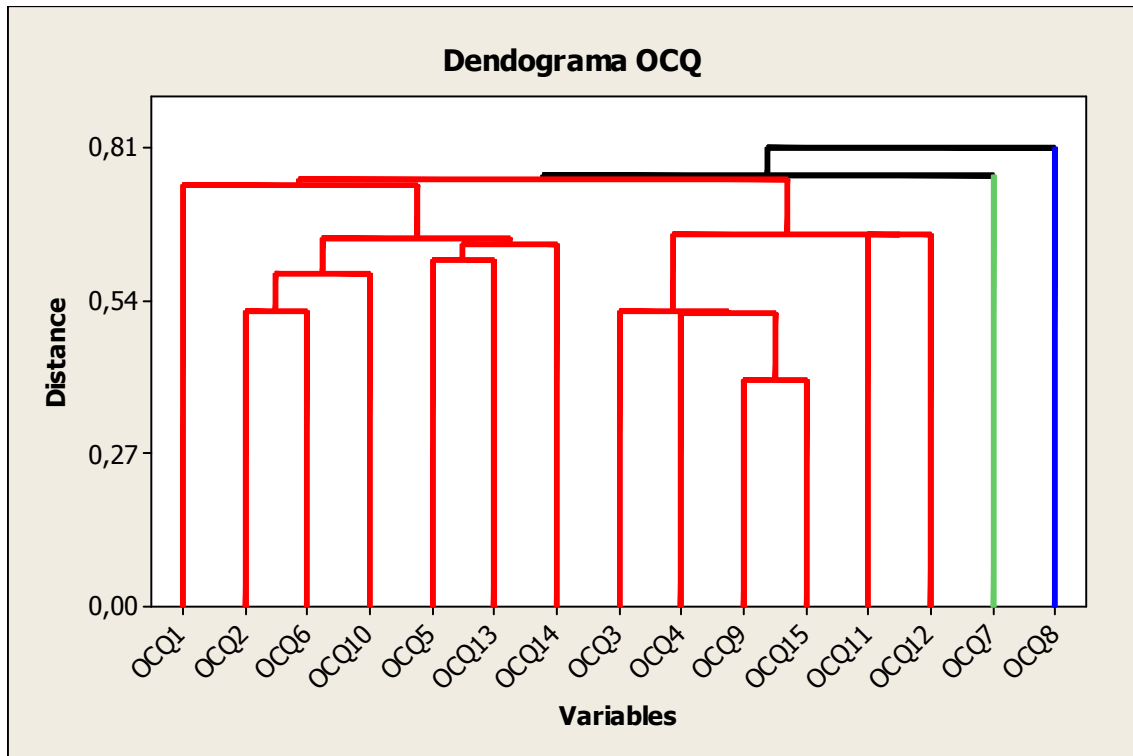
Anàlisi multivariant: formació de clústers:

Mitjançant l'eina d'anàlisi estadística Minitab, de la mateixa manera que hem fet per el Minnesota Satisfaction Questionnaire, intentarem agrupar elements, que en el nostre cas correspondran a cadascuna de les 15 preguntes, tractant d'aconseguir la màxima homogeneïtat en cadascun dels grups generats i la major diferència entre els grups.

En el següent gràfic, s'observa la projecció de les dues components principals en un pla, detectant el centre de gravetat del núvol de punts i la distància euclidiana des de cadascun dels punts a aquest centre de gravetat.



En aquest cas no trobem cap grup clar que es diferenciï del núvol de punts. Podríem destacar el punt OCQ8 que és l'únic que, amb la projecció dels dos eixos, podria ser un dels punts més distants a la resta del núvol de punts. En aquest cas ens serà de molta utilitat el dendograma, el qual ens mostrarà l'escassa diferència entre distàncies euclidianes en comparació amb el dendograma extret per al MSQ.



De la mateixa manera que amb el MSQ, hem definit a Minitab l'agrupació en 3 grups diferents, obtenint com a primer grup la pregunta OCQ8.

El dendrograma ens revela que, efectivament, el punt més distant correspon al OCQ8, mentre que l'OCQ7 formaria un segon grup que amb la projecció en dos eixos ens hauria estat difícil d'identificar. Veiem que les diferències entre OCQ7 i OCQ1 són mínimes, tot i que l'OCQ7 es trobaria lleugerament per sobre quant a distància euclidiana.

La pregunta OCQ8 afirma que la organització, en aquest cas la UPC, permet maximitzar el rendiment dels seus treballadors quant a l'execució de la feina. Tot i no ser un element suficientment distanciat de la resta per decidir que forma un grup ell sol (com podem veure en la projecció en dues dimensions, hi ha força dispersió dels punts i no en destaca cap de la resta pel que fa a distància euclidiana), el dendrograma ens mostra que és l'ítem amb major distància euclidiana, seguit de molt a prop de l'ítem OCQ7. Els resultats indiquen que hi ha hagut certa homogeneïtat a l'hora de respondre aquesta pregunta, comparat amb la resta de preguntes. La puntuació mitja per a aquesta pregunta és de 4,53.

D'altra banda, la pregunta OCQ7 s'ha considerat ella sola com el segon grup o clúster pel que fa referència a distàncies euclidianes. Aquesta pregunta fa referència al fet que un treballador de la UPC seria capaç de treballar en una organització diferent sempre i quan el tipus de feina desenvolupada fos similar a la que desenvolupen en la actualitat. La mitja per a aquesta pregunta ha estat de 5,19.

En l'annex 7 es troba l'histograma per a aquests dos clústers més significatius, podríem destacar el fet que, per l'OCQ7, existeix una dualitat entre aquells que valoren amb una puntuació elevada la pregunta (un 5 o 6), que d'altra banda són la gran majoria, i un altre grup bastant més minoritari que ha puntuat aquesta pregunta amb la puntuació més baixa o amb un 2. l'histograma de l'ítem OCQ8 és més homogeni, sent el 4 i el 5 les valoracions més ocurrents.

10.4.3 LPI (LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY)

Aquest és l'últim dels qüestionaris al qual els enquestats van respondre. Està compost per 30 preguntes, agrupades en grups de 6 preguntes que fan referència a una de les 5 conductes de lideratge comentades anteriorment. Aquestes conductes són:

- Repte al *statu quo*
- Inspirar una visió
- Capacitar a actuar
- Servir d'exemple
- Animar a actuar

La puntuació d'aquest qüestionari va del 1 al 10. La puntuació més baixa correspon a "pràcticament mai" i la puntuació més elevada correspon a "pràcticament sempre".

Les preguntes que es proposen tracten, principalment, en quina mesura encaixa l'enquestat amb els diferents comportaments. A tall d'exemple, s'intenta indagar en la manera que té l'individu en valorar les feines ben fetes d'altres, si s'intenta inspirar una visió de futur a la resta de companys, e quines coses es pot millorar quan les coses no funcionen, en la manera que es té de celebrar l'assoliment d'objectius, etc.

Estadística descriptiva:

A l'annex 8 es resumeixen els principals trets estadístics de tota l'enquesta en conjunt. S'ha obtingut, per a cada una de les 15 preguntes, la mitjana obtinguda, la desviació estàndard, el mínim, el màxim i la mediana. En aquesta primera anàlisi senzilla detectem les primeres casuístiques:

- La puntuació màxima obtinguda en mitja ha estat per a la pregunta LP13. Aquesta pregunta, que fa referència al fet de respectar a la resta de la gent amb la qual es treballa amb dignitat i respecte, ha obtingut una puntuació mitjana de

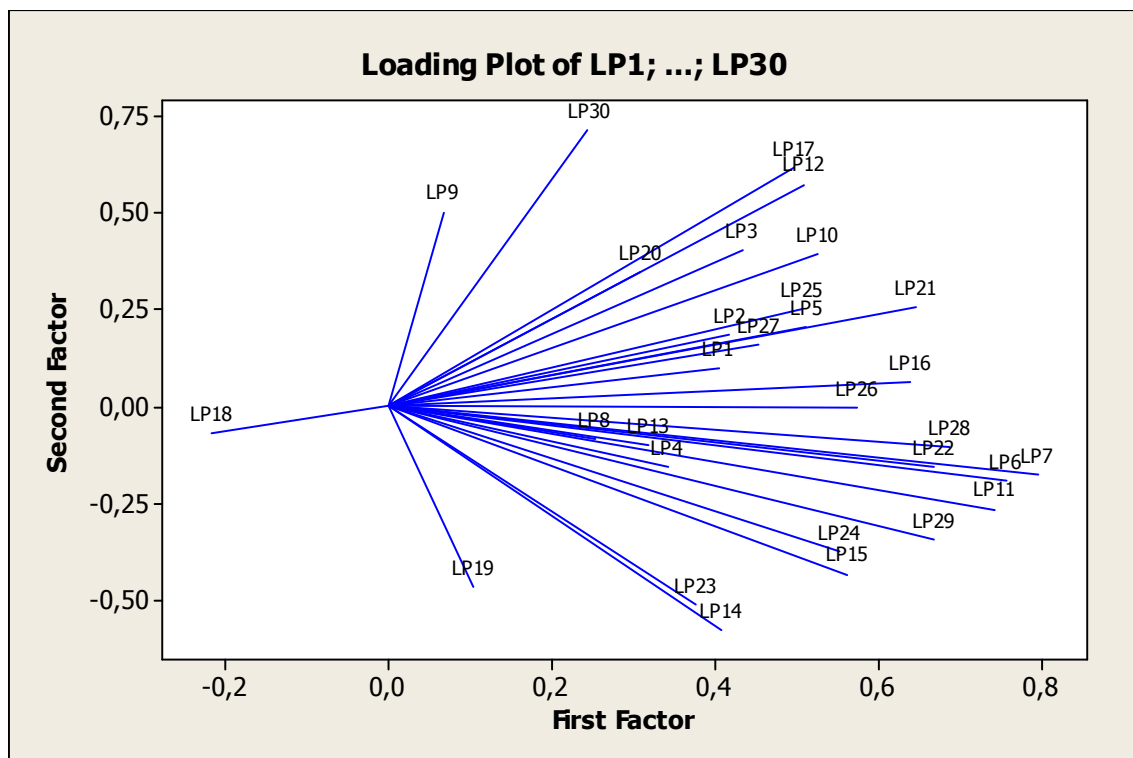
9,10. Sembla que, en aquest sentit, el col·lectiu de professors de la UPC coincideixen a l'hora de valorar positivament aquesta pregunta.

- La pregunta LP12, pel contrari, s'ha endut la puntuació més baixa amb un 4,44. Aquesta pregunta fa referència a la conducta de lideratge d'inspirar una visió. En concret, es pregunta si es demana a la resta de companys de feina que comparteixin un somni sobre el futur. Més endavant analitzarem si realment aquesta conducta ha estat la pitjor valorada per la població.

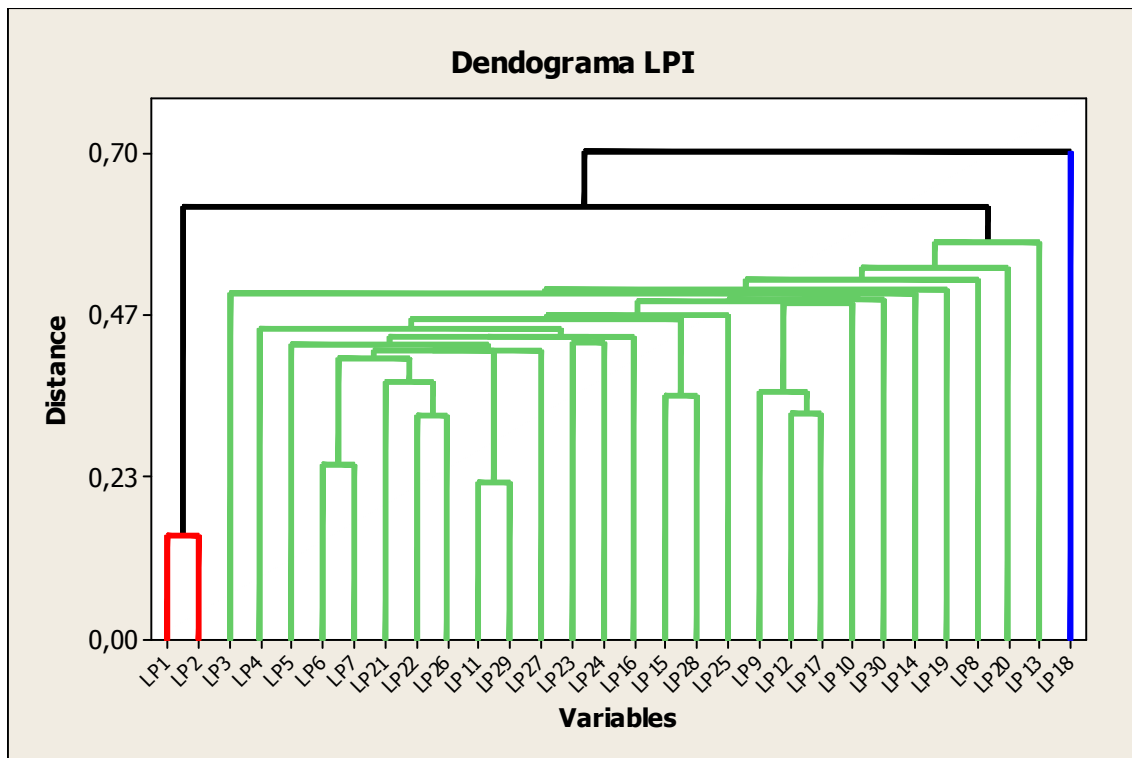
Anàlisi multivariant: formació de clústers:

Mitjançant l'eina d'anàlisi estadística Minitab, de la mateixa manera que hem fet pels dos anteriors qüestionaris, intentarem agrupar elements, que en el nostre cas correspondran a cadascuna de les 30 preguntes, tractant d'aconseguir la màxima homogeneïtat en cadascun dels grups generats i la major diferència entre els grups.

En el següent gràfic, s'observa la projecció de les dues components principals en un pla, detectant el centre de gravetat del núvol de punts i la distància euclidiana des de cadascun dels punts a aquest centre de gravetat.



Sembla evident que l'ítem LP18 es el que es troba més allunyat de la resta del núvol de punts, i això pot ser un indicatiu que aquest ítem formarà el clúster dominant. Per tal de poder detectar més grups hem de fer servir el dendograma ja que a primera vista amb la projecció en dues dimensions només podríem detectar-ne un de clar.



De la mateixa manera que amb el MSQ i el OCQ, hem definit a Minitab l'agrupació en 3 grups diferents, obtenint com a primer grup l'ítem LP18, com ja havíem deduït de la projecció en dues dimensions. Un segon grup el formarien els ítems LP1 i LP2.

En primer lloc, l'ítem LP18 demostra que hi ha una certa homogeneïtat a l'hora de respondre a l'afirmació següent: *Estic a favor que la gent faci les coses a la seva pròpia manera*. En una institució com la universitat on, com hem comentat durant aquest treball, l'autonomia del professor universitari està a l'ordre del dia. Aquest professor és un professional que realitza la seva feina en base a la seva pròpia preparació o formació professional. Aquesta realitat permet als professors universitaris desenvolupar la seva feina amb un elevat grau d'independència i llibertat. Com ja es va dir, hi ha un cert paral·lelisme entre aquests docents i els treballadors autònoms. La institució universitària fixa uns paràmetres que serveixen com a referència, però el professor

defineix la seva pròpia feina i dissenya el seu propi mètode d'acord amb les capacitats i habilitats adquirides durant la seva formació i el seu exercici professional.

El risc d'aquesta "llibertat de càtedra" és que pot generar un comportament de cert aïllament entre els docents i la seva organització.

Aquest ítem ha obtingut, segons l'histograma que es mostra a l'annex 9, una puntuació mitja de 6,55. Tot i que no es la puntuació més elevada, els resultats del dendograma ens diuen que, dins el col·lectiu que s'ha enquestat, hi ha hagut una resposta força homogènia en aquesta pregunta en concret comparada amb la resta de preguntes.

El segon clúster està format per les preguntes LP1 i LP2. La primera parla de la intenció de topar-se amb situacions desafiantes per posar-se un mateix a prova. La segona fa referència a la implicació en les tendències futures. Aquests dos ítems formen un grup o clúster homogeni. El tercer clúster estaria format per la resta de preguntes del LPI. A l'annex 9 es pot veure l'histograma per a aquest clúster. Com veiem, els dos histogrames per separat (LP1 i LP2), presenten molt poques diferències, d'aquí que la distància euclidiana entre ells dos sigui molt petita. En canvi, el conjunt dels dos ítems sí que manté una distància euclidiana força elevada respecte a la resta d'ítems.

Classificació de les conductes de lideratge i comparació amb un estudi sobre lideratge a una empresa mexicana:

Les mitjanes obtingudes per a cada una de les 5 conductes de lideratge es presenten en el següent quadre:

Conducta de Lideratge	Mitjana n=47
Repte al <i>statu quo</i>	7
Inspirar una visió	5,89
Capacitar a actuar	7,19
Servir d'exemple	6,83
Animar a actuar	6,81

D'aquestes conductes, destaquen el repte al *statu quo* i capacitar a actuar.

Com hem dit anteriorment, els líders que repton el *statu quo* són innovadors i s'atreveixen a experimentar arriscades i innovadores formes de fer les coses. Es tracta d'un sentiment que s'encomana entre els seus treballadors. Aquests líders es mantenen a l'avantguarda tecnològica i creen un clima d'educació i canvi, característiques indispensables per qualsevol rector o cap de departament d'una universitat basada en la tecnologia bàsicament.

D'altra banda, destaca la conducta de capacitar a actuar o, com es diu en anglès, "empowerment". Aquests tipus de líders, com hem advertit anteriorment, es caracteritzen per despertar confiança. Promouen el treball en equip i la col·laboració, fet que contrasta amb l'anàlisi que s'ha fet del professorat on es posava de manifest que aquests adoptaven una vessant individualista tot i que també assumien un cert protagonisme a l'hora de participar.

S'ha volgut comparar, per al qüestionari LPI, els resultats obtinguts a la UPC amb els resultats de la tesi *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo (2001)*, a càrrec de Olivia Villalba. L'estudi examina les cinc conductes de lideratge identificades a través de la investigació de James Kouzes i Barry Posner i mesura la seva aplicació per part dels administradors de tres plantes manufactureres de Mèxic.

A continuació observem les diferències entre ambdós estudis:

Conducta de Lideratge	LPI a comparar n=85	LPI UPC n=47
Repte al <i>statu quo</i>	7,74	7
Inspirar una visió	7,38	5,89
Capacitar a actuar	7,74	7,19
Servir d'exemple	7,66	6,83
Animar a actuar	7,34	6,81

Es pot observar fàcilment que les conductes amb una puntuació més elevada han coincidit en ambdós casos.

El LPI, com en el nostre cas, va ser analitzat per tal de determinar la freqüència d'ús de les cinc conductes de lideratge pels administradors. Les mitjanes per a cadascuna de les cinc conductes mostren que els administradors enquestats en conjunt exhibeixen les cinc conductes pràcticament en el mateix grau, al voltant del 7,4 en una escala de 10 punts. Inspirar una visió compartida i animar a actuar reben les mitjanes més baixes mentre que servir d'exemple i reptar al statu quo tenen les mitjanes més altes. Si comparem els resultats amb l'estudi realitzat a la UPC, veurem que coincideixen les notes més baixes i també les més altes, tot i que la variança en el nostre cas és superior a la variança obtinguda en la tesi *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo (2001)*.

La puntuació més baixa ha estat inspirar una visió amb una nota de 5,89 que, en comparació amb la mitja de l'estudi mexicà, és substancialment menor. Podríem dir, doncs, que en una empresa com la UPC, a diferència amb una empresa manufacturera amb molta més visió de negoci, la conducta de lideratge que contempla imaginació quant al futur, esperances, interessos i somnis no es troba del tot arrelada entre el col·lectiu de professors.

En general s'aposta molt més per una cultura d'empowerment, líders que comparteixen el poder i alhora el descentralitzen. De fet, aquesta ha estat la conducta amb una puntuació més elevada (capacitar a actuar). Com hem anat veient en el transcurs del treball, s'han realitzat molts estudis en concepte de lideratge que s'han desenvolupat en el context de les organitzacions empresarials, prestant poca atenció a la investigació d'aquest tòpic en el marc de l'educació superior. En les universitats, l'estudi del lideratge és més difícil que en d'altres contextos degut a una sèrie de característiques organitzatives com podrien ser l'existència de sistemes de control duals, conflictes entre l'autoritat professional i administrativa, objectius no definits clarament, etc. A més a més, en aquestes institucions existeix normalment una forta resistència al lideratge tal i com s'entén generalment aquest concepte en les organitzacions més tradicionals i jeràrquiques.

Les idees comunes que tenen a veure amb l'eficàcia d'un lideratge fort i decisiu poden tenir certa validesa en les empreses que són jeràrquiques i dirigides a les metes i en les

quals els subordinats esperen rebre directrius dels superiors. No obstant això, en educació superior, els líders estan subjectes a restriccions internes i externes que limiten la seva eficàcia i poden desenvolupar les seves funcions de manera altament simbòlica més que instrumental.

De totes les teories existents sobre lideratge, Birnbaum (1988) considerarà les tres següents com especialment aplicables en l'àmbit de la universitat:

- *La teoria de l'intercanvi social:* planteja l'existència d'una relació recíproca mitjançant la qual els líders proporcionen a un grup els serveis i recolzament necessaris a canvi de l'aprovació i consentiment de les seves demandes. En essència, el grup està d'acord en reduir col·lectivament la seva autonomia i acceptar l'autoritat del líder a canvi de certes recompenses o beneficis que el líder podria facilitar. En aquest sentit, els líders serien tan dependents dels seguidors com els seguidors dels seus líders.
- *La teoria simbòlica:* considera les organitzacions com sistemes de creences i percepcions en el quals la realitat no és del tot objectiva, sinó que és representada pels propis membres de la organització. Des d'aquesta perspectiva, el rol dels líders en les organitzacions empresarials seria “dirigir” a cultura organitzativa.
- *La teoria de l'entorn:* pel contrari, afirma que els principals factors que afectarien al lideratge poden trobar-se no en els propis directius, sinó més aviat en les restriccions que existeixen en l'entorn dins el qual opera la institució. Quan l'entorn és favorable, les possibilitats de sorgiment de líders són majors. De la mateixa manera, és difícil trobar líders en èpoques de declivi.

No obstant això, és indubtable que les organitzacions socials complexes (com les universitats) no poden funcionar eficaçment sense líders que coordinin les seves activitats, simbolitzin el propòsit de la institució i les representin davant dels diferents públic.

Les teories exposades per Birnbaum poden servir com a explicació del fenomen d'empowerment o capacitar a actuar que s'ha observat en l'anàlisi de les diferents conductes que proporciona el *Leadership Practice Inventory*.

11. CONCLUSIONS

Com s'ha pogut apreciar durant el desenvolupament d'aquest projecte, s'han acomplert els objectius fixats a l'inici. En el present Projecte Final de Carrera s'ha desenvolupat una documentació que pretén servir com a referència per a qualsevol persona que pretengui aprofundir els seus coneixements sobre els models d'organització d'una empresa atípica, tal i com va dir Mintzberg, com és la universitat. Dels objectius plantejats inicialment, es poden extreure les conclusions exposades en els següents paràgrafs.

En línies generals, s'ha comprovat com les universitats requereixen d'una estratègia competitiva que consideri la dinàmica del canvi: avui en dia resulta necessari l'elaboració d'un pla estratègic. Quant a la cultura, s'ha explicat la importància que té en una institució d'educació superior i s'han arribat a reconèixer algunes de les seves manifestacions.

En allò que fa referència a la gestió universitària, s'ha arribat a la conclusió que les exigències de l'entorn s'acumulen més ràpidament que el què les universitats són capaces d'assumir. Els canvis en el sistema econòmic, social i tecnològic evidencien la necessitat de redissenyar la gestió degut al nou paper que aquesta té dins la societat.

En el treball de camp, s'han identificat certes conductes que s'han explicat en la part teòrica del projecte. En l'anàlisi de conglomerats, per exemple, s'ha observat una certa homogeneïtat en les respostes que fan referència al fet que cadascú faci la feina a la seva manera. Això concorda amb el que s'ha exposat, fent un paral·lelisme amb els treballadors autònoms. Com a contrapartida, això implica un aïllament entre docents i organització. També s'ha observat la poca receptivitat per part dels docents d'assumir responsabilitats institucionals i la importància que es dona al futur de la organització, entre d'altres.

Aquest PFC, doncs, s'ha centrat en elaborar una documentació bàsica per a qualsevol persona amb ganes d'aprofundir en el tema d'universitats. Com a línia futura, es podria

pensar en desenvolupar una documentació a nivell més concret d'alguna institució universitària, com ara la UPC, per tal de contrastar i donar validesa a tots els arguments teòrics exposats en aquest projecte per a un cas en concret. D'aquesta manera també es podria fer servir i ampliar, en el cas de la UPC, l'anàlisi que s'ha dut a terme en l'àmbit dels docents de la universitat.

12. BIBLIOGRAFIA

- Álamo Vera, Francisca Rosa (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria), *Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: un estudio de las universidades españolas*, XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica (Febrer 2007)
- Álamo Vera, Francisca Rosa (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria), *La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas*, XVI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación (Juliol 2007)
- Benavides Velasco, Carlos A., “La dirección estratégica en el ámbito de la enseñanza”, Febrer 2005
- Mindreau Silva, Jorge Eduardo, “Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades”, Novembre 2000
- Villalba Moreno, Olivia, *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*, Revista Latinoamericana de Administración, Universidad de Bogotá, 2001
- Heisbell Espinoza, Lic, *Teoría de la contingencia*, Abril 2006
- Aramburu Goya, Nekane, *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas i organizativas*, 2000
- Febles Acosta, Jaime, *La cultura estratégica: factor clave del éxito empresarial*, Universidad de la Laguna
- Sisto Campos, Vicente, *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno*, Universitat Autònoma de Barcelona, 2003
- Bertagnini, Armando, *Management estratégico del cambio: Propuesta de un modelo integrador para generar valor y lograr la competitividad sustentable*, Universidad de San Andrés
- Álamo Vera, Francisca Rosa, *La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Marzo 1995

- Bricall, Josep M., *La universidad del futuro*, Marzo 1999
- Bustamante, Luis, *La nueva universidad*, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 1998
- Puyol, Rafael, *La Universidad será diferente o no será*, Febrero 2000
- Sanyal, Bikas C., *Innovations in University Management*, UNESCO publishing, 1995
- UNESCO, *Principios para el Cambio y Desarrollo en la Enseñanza Superior*, 1995
- Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, 1995

13. ANNEXES

ANNEX 1: QÜESTIONARI MSQ

Pregúntese a sí mismo: ¿Como de satisfecho está con los siguientes aspectos de su trabajo? Escala: del 1 al 5, siendo el 1 muy poco satisfecho y el 5 muy satisfecho.

En mi actual trabajo, así es como me siento sobre...

MSQ1. Ser capaz de estar ocupado todo el tiempo.

MSQ 2. La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.

MSQ 3. La posibilidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.

MSQ 4. La posibilidad de ser “alguien” en la comunidad.

MSQ 5. La manera en que mi jefe o superior maneja a sus trabajadores.

MSQ 6. La competencia de mi supervisor en tomar decisiones.

MSQ 7. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.

MSQ 8. La manera en que mi trabajo proporciona estabilidad en cuanto a empleo.

MSQ 9. La posibilidad de hacer cosas para otras personas.

MSQ 10. La posibilidad de decir a otras personas lo que deben hacer.

MSQ 11. La posibilidad de hacer cosas que permitan utilizar mis habilidades.

MSQ 12. La manera en que las políticas de la empresa se ponen en práctica.

MSQ 13. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo.

MSQ 14. La posibilidad de ascender en mi trabajo.

MSQ 15. La libertad para usar mi propio criterio.

MSQ 16. La posibilidad de realizar el trabajo a mi manera.

MSQ 17. Las condiciones de trabajo.

MSQ 18. Las relaciones entre mis colaboradores.

MSQ 19. Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo.

MSQ 20. La sensación de realización que obtengo de mi trabajo.

ANNEX 2: QÜESTIONARI OCQ

Escala: del 1 al 7, siendo el 1 muy en desacuerdo y el 7 muy de acuerdo.

OCQ1. Estoy totalmente dispuesto a realizar un gran esfuerzo, por encima de lo que se esperaría de mí, con el objetivo de ayudar a la organización a tener éxito.

OCQ 2. Hablo a mis amigos sobre mi organización como una gran empresa para la que trabajar.

OCQ 3. Siento muy poca lealtad hacia la organización.

OCQ 4. Aceptaría prácticamente cualquier tipo de asignación de trabajo si ello sirve para mantenerme en la empresa.

OCQ 5. Tengo la impresión de que mis valores y los de la empresa se asemejan mucho.

OCQ 6. Estoy orgulloso de explicar a los demás que formo parte de esta organización.

OCQ 7. Podría perfectamente trabajar para una organización diferente siempre que el tipo de trabajo fuera similar al que desempeño.

OCQ 8. Esta organización permite que saque lo mejor de mí en cuanto a la ejecución del trabajo.

OCQ 9. Cambiaría muy poco mi situación actual el hecho de tener que dejar esta organización.

OCQ 10. Estoy contento de haber escogido esta organización para trabajar en vez de otras que consideré antes de incorporarme.

OCQ 11. No hay mucho ganado por enrolarme en esta organización indefinidamente.

OCQ 12. A veces me cuesta aceptar las políticas de la organización en cuestiones importantes relacionadas con los empleados.

OCQ 13. Me importa mucho el destino de esta organización.

OCQ 14. Para mí esta es la mejor organización de todas las posibles para la que trabajar.

OCQ 15. La decisión de venir a trabajar a esta organización fue un gran error por mi parte.

ANNEX 3: QÜESTIONARI LPI

¿En qué medida encaja usted con los siguientes comportamientos? Seleccione el número que mejor se adapte a cada sentencia y escríbalo a la izquierda de cada una de ellas.

La escala de valor va del 1 al 10, siendo el 1 casi nunca y el 10 casi siempre.

LP1. Intento encontrarme con oportunidades desafiantes para poner a prueba mis habilidades y destrezas.

LP 2. Hablo sobre tendencias futuras que influirán en cómo nuestro trabajo se llevará acabo.

LP 3. Intento desarrollar relaciones de cooperación entre la gente con la que trabajo.

LP 4. Doy ejemplos propios de lo que espero de los demás.

LP 5. Elogio a aquellos que llevan acabo un trabajo bien hecho.

LP 6. Desafío a la gente a que intenten nuevos e innovadores enfoques a su trabajo.

LP 7. Describo una imagen convincente de como podría ser nuestro futuro.

LP 8. Escucho muy frecuentemente diferentes puntos de vista.

LP 9. Dedico tiempo y energía asegurándome que la gente con la que trabajo se adhiere a los principios y estándares que se han acordado.

LP 10. Intento hacer saber a la gente lo que pienso sobre sus habilidades.

LP 11. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras para mejorar lo que hacemos.

LP 12. Pido a los demás que compartan un sueño sobre el futuro.

LP 13. Trato a los demás con respeto y dignidad.

LP 14. Llevo acabo las promesas y los compromisos que hago.

LP 15. Me aseguro de que la gente sea justamente compensada por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.

LP 16. Me pregunto en qué podemos mejorar o estudiar cuando las cosas no van como se esperaban.

LP 17. Enseño a los demás como sus intereses a largo plazo pueden llevarse acabo alistándolos en una visión común.

LP 18. Estoy a favor de la decisión de que la gente haga las cosas a su manera.

- LP 19. Tengo las ideas claras respecto a mi filosofía de liderazgo.
- LP 20. Reconozco públicamente aquellas personas que ejemplifican un compromiso a los valores compartidos.
- LP 21. Asumo riesgos aunque haya posibilidad de fracasar.
- LP 22. Mi entusiasmo y visión positiva de las posibilidades en el futuro son contagiosos.
- LP 23. Doy a la gente libertad en cuanto a la manera de realizar el trabajo.
- LP 24. Me aseguro que establecemos objetivos alcanzables, realizamos planes concretos y establecemos hitos acotados para proyectos y programas en los que trabajamos.
- LP 25. Encuentro maneras de celebrar los logros.
- LP 26. Asumo la iniciativa para afrontar obstáculos aunque estos sean inciertos.
- LP 27. Hablo con genuina convicción sobre el sentido y objetivo de nuestro trabajo.
- LP 28. Me aseguro de que la gente crezca en sus puestos mediante el estudio de nuevas cualidades y su propio desarrollo personal.
- LP 29. Progreso paso a paso cuando alcanzo objetivos.
- LP 30. Les hago saber a mis colaboradores mi aprecio hacia ellos por sus contribuciones.

ANNEX 4: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL MSQ

Variable	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
MSQ1	3,468	0,149	1,018	1,000	3,000	5,000
MSQ2	3,319	0,158	1,086	1,000	3,000	5,000
MSQ3	4,468	0,121	0,830	2,000	5,000	5,000
MSQ4	4,149	0,122	0,834	2,000	4,000	5,000
MSQ5	3,362	0,159	1,092	1,000	3,000	5,000
MSQ6	2,723	0,142	0,971	1,000	3,000	5,000
MSQ7	4,404	0,108	0,742	2,000	5,000	5,000
MSQ8	4,426	0,157	1,078	1,000	5,000	5,000
MSQ9	4,149	0,118	0,807	2,000	4,000	5,000
MSQ10	2,723	0,154	1,057	1,000	3,000	5,000
MSQ11	4,383	0,134	0,922	2,000	5,000	5,000
MSQ12	2,511	0,109	0,748	1,000	3,000	5,000
MSQ13	2,362	0,162	1,112	1,000	2,000	5,000
MSQ14	2,255	0,141	0,966	1,000	2,000	4,000
MSQ15	4,000	0,122	0,834	2,000	4,000	5,000
MSQ16	4,234	0,111	0,758	2,000	4,000	5,000
MSQ17	4,213	0,132	0,907	2,000	4,000	5,000
MSQ18	4,277	0,124	0,852	2,000	5,000	5,000
MSQ19	3,085	0,132	0,905	1,000	3,000	5,000
MSQ20	3,894	0,147	1,005	2,000	4,000	5,000

ANNEX 5: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL MSQ

Cluster Analysis of Variables: MSQ1; MSQ2; MSQ3; MSQ4; MSQ5; MSQ6; MSQ7;

Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster
1	19	87,8273	0,243453	15 16	15	2
2	18	80,4641	0,390719	11 18	11	2
3	17	80,4368	0,391264	5 6	5	2
4	16	80,0161	0,399678	13 14	13	2
5	15	76,9782	0,460436	13 15	13	4
6	14	74,0386	0,519228	2 19	2	2
7	13	73,1285	0,537429	3 4	3	2
8	12	73,1037	0,537926	2 13	2	6
9	11	73,0413	0,539173	2 17	2	7
10	10	71,5134	0,569731	2 20	2	8
11	9	71,3736	0,572528	5 11	5	4
12	8	71,3282	0,573436	2 12	2	9
13	7	70,2023	0,595954	3 8	3	3
14	6	69,6008	0,607984	3 7	3	4
15	5	68,1370	0,637261	2 10	2	10
16	4	67,8563	0,642874	3 5	3	8
17	3	67,4908	0,650184	2 3	2	18
18	2	66,6123	0,667753	2 9	2	19
19	1	65,2318	0,695365	1 2	1	20

Final Partition

Cluster 1

MSQ1

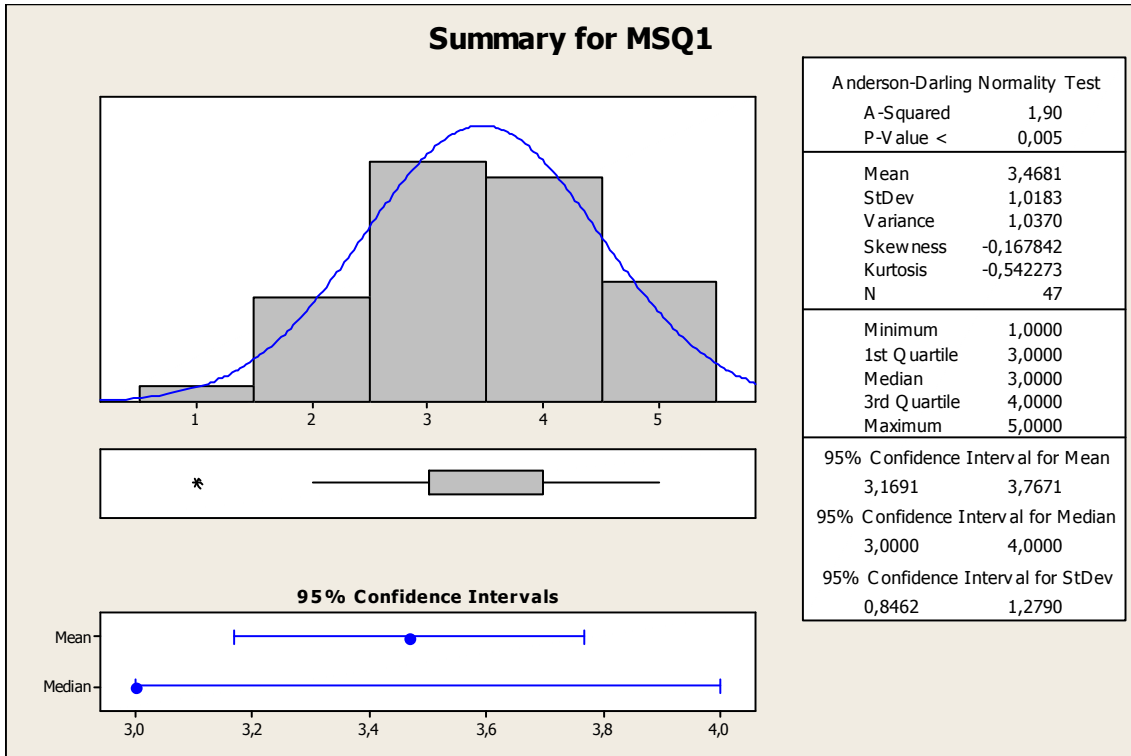
Cluster 2

MSQ2 MSQ3 MSQ4 MSQ5 MSQ6 MSQ7 MSQ8 MSQ10 MSQ11 MSQ12 MSQ13 MSQ14
MSQ15 MSQ16 MSQ17 MSQ18 MSQ19 MSQ20

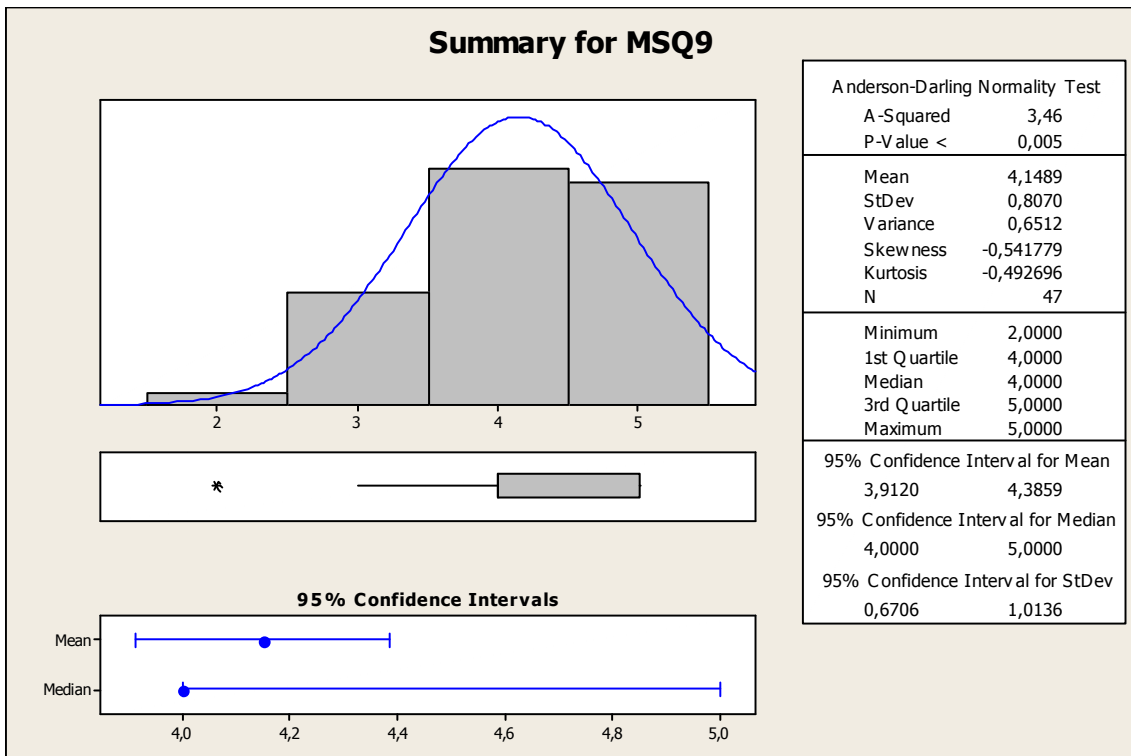
Cluster 3

MSQ9

Histograma MSQ1 (clúster dominant)



Histograma MSQ9 (segon clúster dominant)



ANNEX 6: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL OCQ

Variable	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
OCQ1	5,383	0,144	0,990	3,000	6,000	7,000
OCQ2	4,979	0,225	1,539	1,000	5,000	7,000
OCQ3	2,723	0,217	1,485	1,000	2,000	6,000
OCQ4	2,298	0,197	1,350	1,000	2,000	6,000
OCQ5	4,319	0,149	1,024	2,000	4,000	6,000
OCQ6	5,106	0,159	1,088	2,000	5,000	7,000
OCQ7	5,191	0,227	1,555	1,000	5,000	7,000
OCQ8	4,532	0,152	1,039	2,000	4,000	7,000
OCQ9	2,511	0,206	1,412	1,000	2,000	7,000
OCQ10	5,574	0,197	1,347	1,000	6,000	7,000
OCQ11	2,447	0,174	1,194	1,000	2,000	5,000
OCQ12	4,340	0,259	1,773	1,000	5,000	7,000
OCQ13	5,915	0,160	1,100	3,000	6,000	7,000
OCQ14	3,745	0,205	1,406	1,000	4,000	6,000
OCQ15	1,596	0,163	1,116	1,000	1,000	5,000

ANNEX 7: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL OCQ

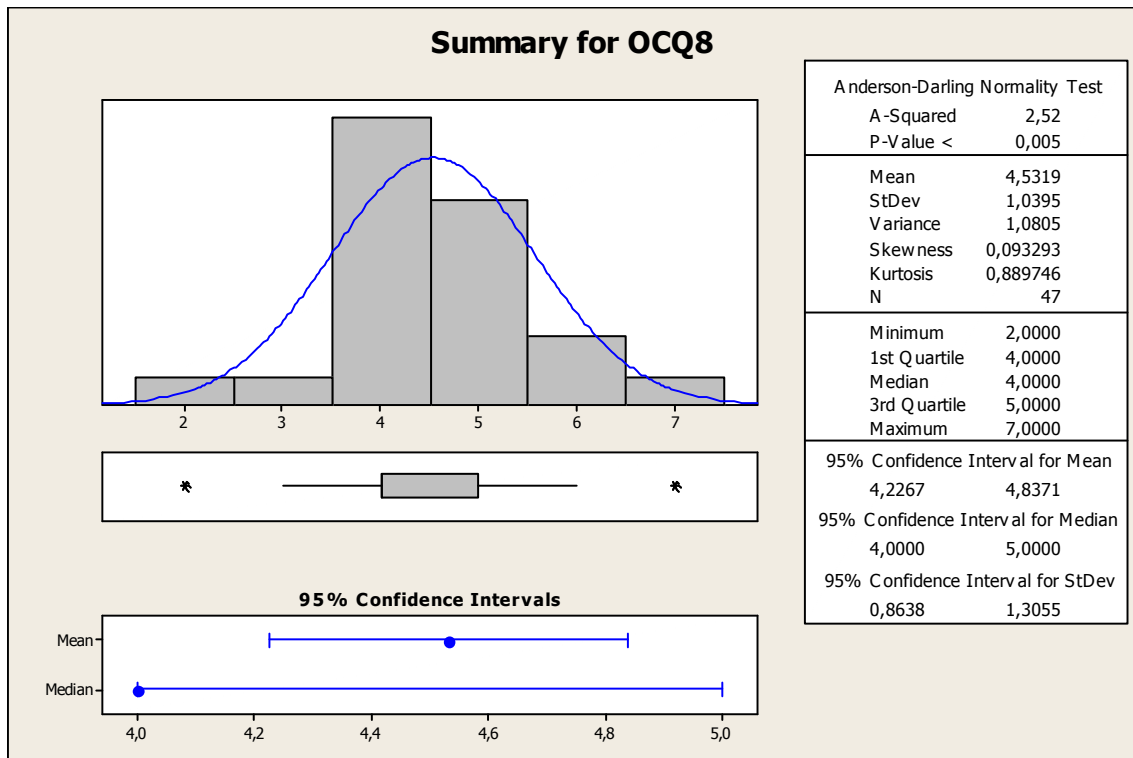
Cluster Analysis of Variables: OCQ1; OCQ2; OCQ3; OCQ4; OCQ5; OCQ6; OCQ7;

Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined		New cluster	Number of obs. in new cluster
1	14	80,1323	0,397354	9	15	9	2
2	13	74,2789	0,514421	4	9	4	3
3	12	74,0983	0,518034	3	4	3	4
4	11	74,0811	0,518378	2	6	2	2
5	10	70,7443	0,585114	2	10	2	3
6	9	69,5710	0,608579	5	13	5	2
7	8	68,2578	0,634843	5	14	5	3
8	7	67,6397	0,647206	2	5	2	6
9	6	67,3788	0,652424	11	12	11	2
10	5	67,3560	0,652880	3	11	3	6
11	4	63,1098	0,737804	1	2	1	7
12	3	62,5469	0,749062	1	3	1	13
13	2	62,0772	0,758455	1	7	1	14
14	1	59,7238	0,805523	1	8	1	15

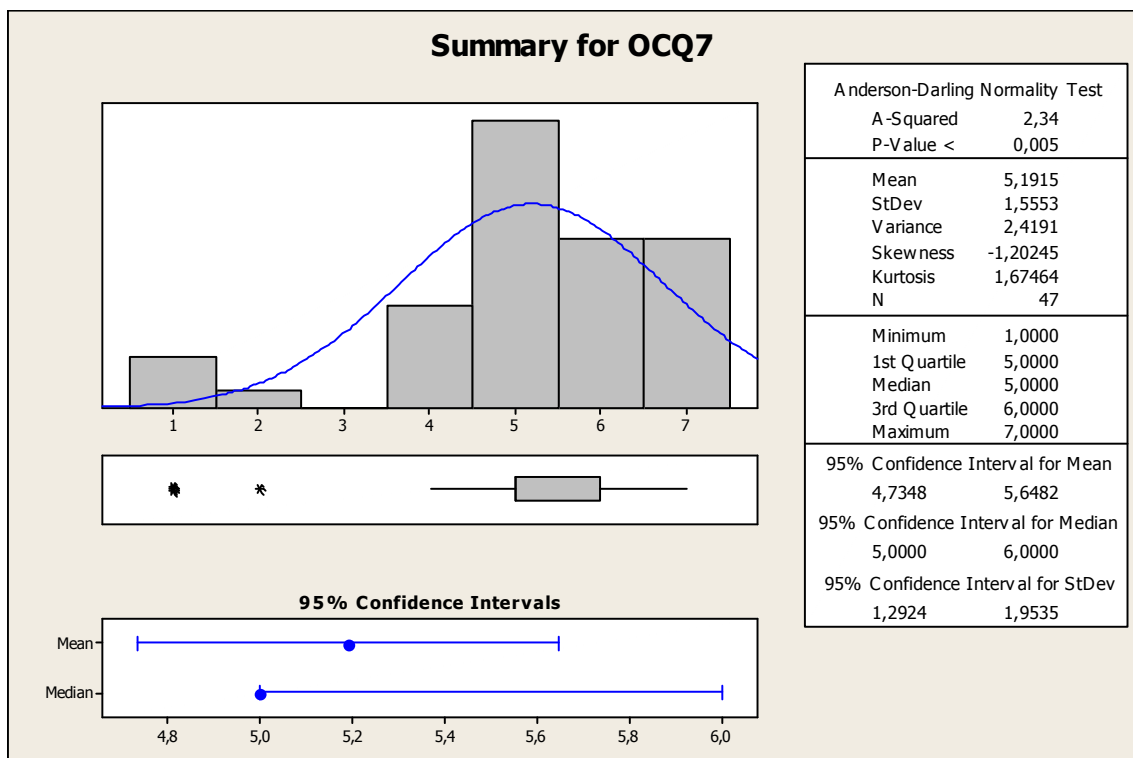
Final Partition

Cluster 1
 OCQ1 OCQ2 OCQ3 OCQ4 OCQ5 OCQ6 OCQ9 OCQ10 OCQ11 OCQ12 OCQ13 OCQ14
 OCQ15
 Cluster 2
 OCQ7
 Cluster 3
 OCQ8

Histograma OCQ8 (clúster dominant):



Histograma OCQ7 (segon clúster dominant):



ANNEX 8: ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PER AL LPI**Descriptive Statistics: LP1; LP2; LP3; LP4; LP5; LP6; LP7; LP8; ...**

Variable	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
LP1	7,468	0,247	1,692	3,000	8,000	10,000
LP2	7,596	0,229	1,570	3,000	8,000	10,000
LP3	6,979	0,201	1,375	3,000	7,000	10,000
LP4	6,915	0,260	1,779	1,000	7,000	10,000
LP5	7,787	0,253	1,731	3,000	8,000	10,000
LP6	5,936	0,273	1,870	2,000	6,000	10,000
LP7	5,957	0,245	1,681	1,000	6,000	10,000
LP8	7,404	0,254	1,740	3,000	7,000	10,000
LP9	4,745	0,321	2,201	1,000	5,000	10,000
LP10	5,574	0,263	1,803	2,000	5,000	10,000
LP11	6,170	0,278	1,903	1,000	7,000	9,000
LP12	4,447	0,304	2,083	1,000	5,000	8,000
LP13	9,106	0,156	1,068	6,000	9,000	10,000
LP14	8,809	0,145	0,992	7,000	9,000	10,000
LP15	7,000	0,267	1,830	2,000	7,000	10,000
LP16	8,298	0,237	1,627	5,000	9,000	10,000
LP17	4,787	0,284	1,944	1,000	5,000	10,000
LP18	6,553	0,254	1,742	2,000	7,000	10,000
LP19	6,191	0,233	1,597	2,000	6,000	10,000
LP20	6,468	0,197	1,349	4,000	6,000	10,000
LP21	7,255	0,210	1,437	3,000	7,000	10,000
LP22	6,191	0,256	1,752	1,000	6,000	10,000
LP23	7,170	0,234	1,606	5,000	7,000	10,000
LP24	7,043	0,223	1,532	2,000	7,000	10,000
LP25	6,574	0,291	1,997	1,000	7,000	10,000
LP26	6,894	0,195	1,339	5,000	7,000	10,000
LP27	6,383	0,237	1,623	1,000	6,000	10,000
LP28	5,957	0,206	1,414	1,000	6,000	10,000
LP29	7,298	0,208	1,428	2,000	8,000	10,000
LP30	7,489	0,215	1,473	5,000	8,000	10,000

ANNEX 9: ANÀLISI MULTIVARIANT PER AL LPI

Cluster Analysis of Variables: LP1; LP2; LP3; LP4; LP5; LP6; LP7; LP8; ...

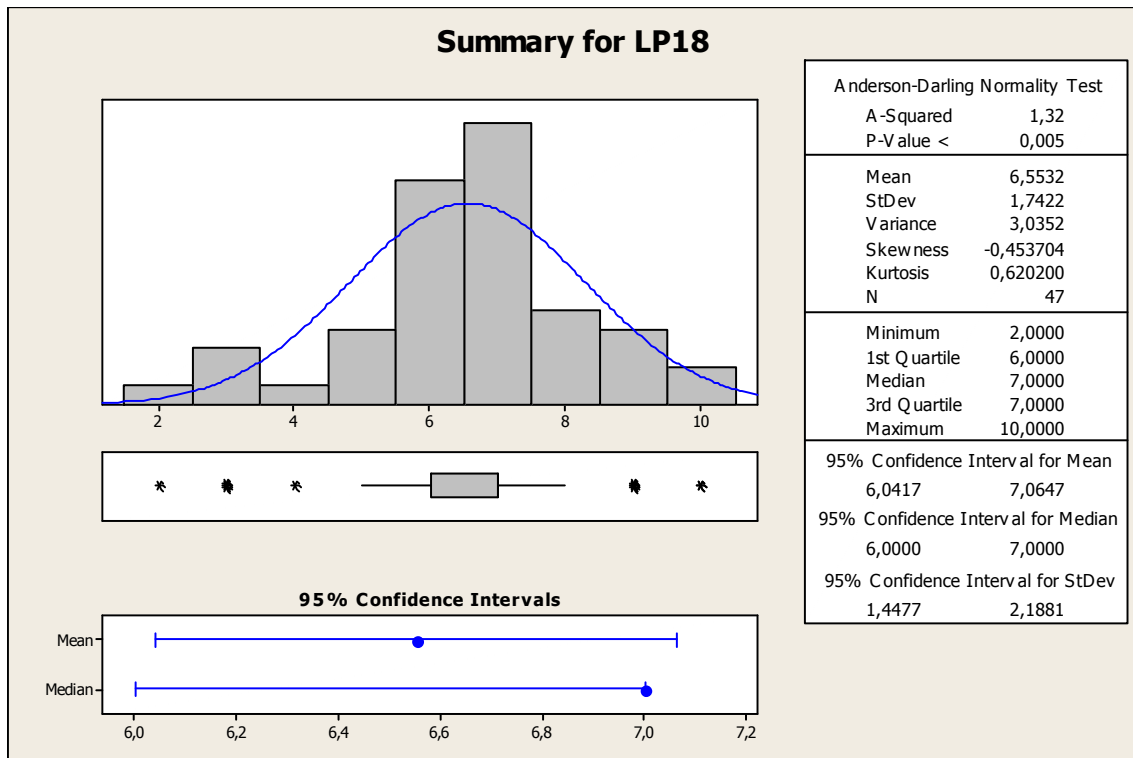
Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined		New cluster	Number of obs. in new cluster
1	29	92,5217	0,149566	1	2	1	2
2	28	88,6337	0,227327	11	29	11	2
3	27	87,3161	0,253678	6	7	6	2
4	26	83,7957	0,324086	22	26	22	2
5	25	83,6736	0,326528	12	17	12	2
6	24	82,3599	0,352802	15	28	15	2
7	23	82,1124	0,357753	9	12	9	3
8	22	81,3882	0,372236	21	22	21	3
9	21	79,6667	0,406666	6	21	6	5
10	20	79,1552	0,416897	6	11	6	7
11	19	79,0995	0,418011	6	27	6	8
12	18	78,6642	0,426716	5	6	5	9
13	17	78,5726	0,428548	23	24	23	2
14	16	78,2102	0,435796	5	23	5	11
15	15	78,1826	0,436349	5	16	5	12
16	14	77,5620	0,448760	4	5	4	13
17	13	76,8020	0,463959	4	15	4	15
18	12	76,6403	0,467195	4	25	4	16
19	11	75,6620	0,486761	9	10	9	4
20	10	75,5487	0,489025	4	9	4	20
21	9	75,3977	0,492046	4	30	4	21
22	8	75,0701	0,498598	4	14	4	22
23	7	75,0152	0,499696	3	4	3	23
24	6	74,7840	0,504321	3	19	3	24
25	5	74,0861	0,518277	3	8	3	25
26	4	73,1110	0,537779	3	20	3	26
27	3	71,3798	0,572404	3	13	3	27
28	2	68,7286	0,625428	1	3	1	29
29	1	64,8742	0,702517	1	18	1	30

Final Partition

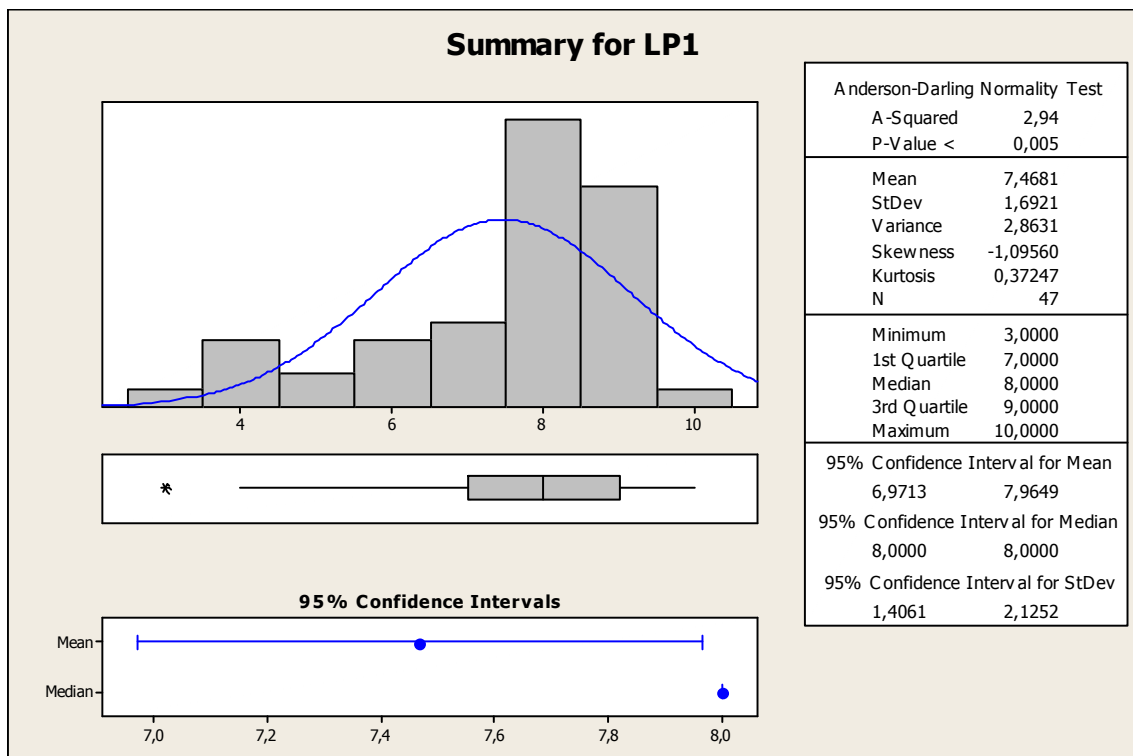
```

Cluster 1
  LP1 LP2
Cluster 2
  LP3 LP4 LP5 LP6 LP7 LP8 LP9 LP10 LP11 LP12 LP13 LP14
LP15 LP16
  LP17 LP19 LP20 LP21 LP22 LP23 LP24 LP25 LP26 LP27 LP28
LP29
  LP30
Cluster 3
  LP18
    
```

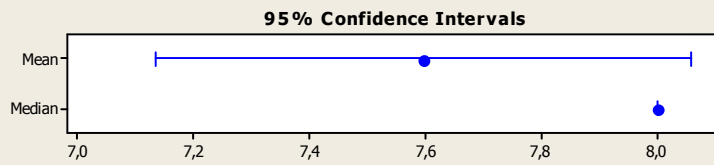
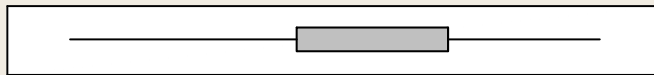
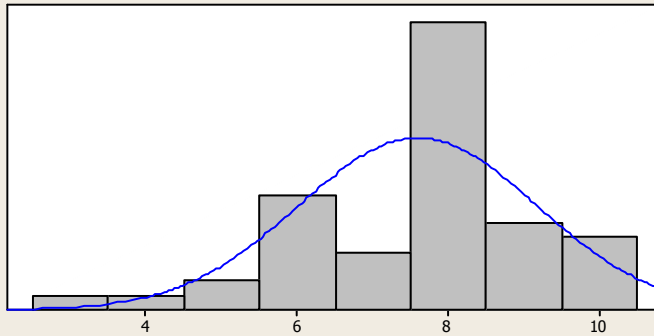
Histograma LP8 (clúster dominant):



Histogrames LP1 i LP2 (segon clúster dominant):



Summary for LP2



Anderson-Darling Normality Test

A-Squared 1,91
P-Value < 0,005

Mean 7,5957
StDev 1,5695
Variance 2,4635
Skewness -0,730900
Kurtosis 0,660671
N 47

Minimum 3,0000
1st Quartile 6,0000
Median 8,0000
3rd Quartile 8,0000
Maximum 10,0000

95% Confidence Interval for Mean
7,1349 8,0566

95% Confidence Interval for Median
8,0000 8,0000

95% Confidence Interval for StDev
1,3042 1,9713