

# LIBERTAD, CIENCIA Y EFICIENCIA: OBJETIVOS DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA

JAIME SICARD RAMIREZ

Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Postgrado sobre Gerencia. Docente en diversas universidades. Amplia experiencia profesional en diversas empresas. Consultor y conferencista. Actualmente ocupa el cargo de decano de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura.

## EL ENTORNO GENERAL DE LA EDUCACION SUPERIOR

### LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL DEBE SER EL MODELO

"Si bien las empresas han crecido durante estos setenta años, otras instituciones se han desarrollado mucho más. Antes de 1914 ninguna universidad tenía más de 6.000 alumnos, y sólo muy pocas superaban los 5.000. En la actualidad la universidad de 6.000 estudiantes es minúscula, y algunos incluso dudan de que sea viable. Un número cada vez más elevado de los alumnos de los cursos superiores universitarios de administración no son ejecutivos de empresas de negocios, sino ejecutivos de los hospitales, las fuerzas armadas, los gobiernos municipales y estatales, y las administraciones escolares. La Escuela de Comercio de Harvard incluso dicta un curso superior de administración, cada día más popular, destinado a los presidentes (rectores) universitarios."

"En adelante, la administración de las instituciones sin fines de lucro será ciertamente uno de los temas que suscitarán creciente inquietud. Es muy posible que su administración se convierta en el problema fundamental de esta disciplina, sencillamente porque las carencias administrativas de las instituciones de servicio público son el defecto que más llama la atención, trátase de un departamento municipal, de obras sanitarias o de una universidad de graduados. Pero la administración empresarial es el modelo."<sup>(1)</sup>

Las anteriores citas de Peter F. Drucker en "*Management, Tasks, Responsibilities, Practices*" me permiten en este ensayo afirmar que una de las características más importantes de los países adelantados es contar con universidades muy grandes, eficazmente dirigidas, mediante las teorías y prácticas de la administración empresarial, ya que hasta ahora "sólo en la esfera económi-

ca es posible medir la distribución de recursos y los resultados de las decisiones".<sup>(2)</sup>

La vía al desarrollo empieza con la educación, hasta el punto que se puede afirmar que un país desarrollado es un país educado. Pero no con cualquier educación sino con una educación EFICIENTE. El inmediato y estruendoso colapso político, económico y social de la U.R.S.S. y sus satélites dejó palpable el hecho que en realidad son "países tercermundistas". Y es también el colapso de la educación centralizada, típica del socialismo y del comunismo, que no es manejable por "gerentes" sino por una burocracia centralizadora e interventora.

## EDUCACION Y NECESIDADES HUMANAS: ¿PARA QUE SE EDUCA?

No es fácil responder la anterior pregunta, especialmente después de las múltiples respuestas que han intentado dar los diferentes sistemas sociales, económicos y políticos que han florecido en la historia de la humanidad, y que corresponden a diferentes cosmovisiones filosóficas o religiosas.

¿Para qué se educa al hombre?... Para que progrese. ¿Y para qué progresa?... Para satisfacer, cada vez mejor, sus necesidades humanas. Este es el objetivo último de todos los sistemas políticos y económicos que han existido. Ellos intentan lograr la mejor satisfacción posible de las necesidades humanas.

Así que, entonces, tendremos varias "educaciones" según las diferentes concepciones económicas y políticas. La mejor educación será la que permita al individuo satisfacer mejor las necesidades como ser humano.

Otro punto difícil de dilucidar es el referente a las "necesidades humanas", para cuya satisfacción se debe educar

al hombre. En general hay acuerdo en que existen dos grandes grupos de necesidades humanas: las que apuntan al ser físico en su vida terrena (o quizás cósmica), y las que se relacionan con lo intelectual o espiritual -que pretenden trascender lo humano a una dimensión supramaterial con intención de ir más allá del tiempo.

Otra característica humana generalmente aceptada es la NECESIDAD DE SER LIBRE: libre física y espiritualmente. La libertad es la segunda necesidad humana, después de la necesidad de estar vivo. En general, las dos tendencias predominantes sobre la satisfacción de la necesidad de obtener la libertad hacen énfasis en: 1. La LIBERTAD ESPIRITUAL, mediante la educación en lo anímico, dando por descontado que es imposible satisfacer la libertad material, por la misma esencia de lo temporal y físico; la educación -para esta concepción- es la preparación para la existencia espiritual post-cósmica. Es típica de la filosofía, la cultura y valores religiosos de algunas razas latinas y orientales. 2. La LIBERTAD MATERIAL, como primer estado necesario para obtener la libertad espiritual. Esta es la concepción predominante en la cultura sajona, que no acepta necesariamente que éste sea un "valle de lágrimas". Por el contrario, el hombre puede alcanzar una relativa libertad de las condiciones que lo oprimen en este mundo mediante la aplicación de un divino don recibido -la inteligencia- a la explicación y dominio del cosmos y para su servicio, por medio de la TECNOLOGIA. En este caso la educación preponderante es la educación tecnológica, que permite al ser humano romper las cadenas físicas, sirviéndose del mundo, en lugar de estar preso en él. La concepción sajona no excluye la trascendencia espiritual; por el contrario, según esa concepción, el dominio del mundo físico mediante el trabajo tecnológico es la mejor vía para llegar a ser libre también espiritualmente.

Para la cultura sajona, se da culto a Dios trabajando e interpretando el mun-

do, usando la Inteligencia con la cual Él proveyó al hombre... logrando su libertad de las miserias humanas mediante la tecnología que Dios puso a disposición del hombre... siempre que interprete REALMENTE al mundo, es decir: SIEMPRE QUE SE EDUQUE. Esa es la condición.

Por lo anterior, la educación en las dos culturas es distinta: una PRACTICA... para la vida (el "Ideal de lo práctico", diría Safford); otra TEORICA, para la muerte, en la esperanza que sólo muriendo se vive.

Quizás hay que agregar otra tendencia o concepción educativa, y no de tipo cultural o religioso sino político. Es la marxista o socialista, que niega prácticamente toda libertad, especialmente espiritual, porque se precia de ser absolutamente materialista. En el marxismo se educa (¿o se educaba?) con el único fin de servir al Partido, y a través de él a la sociedad. En este tipo de educación -naturalmente- no cabe sino la tecnología, pero no para servir al ser humano sino como un elemento más de la lucha de clases con la cual se espera llegar a una utópica sociedad comunista. (Ex libris: al escribir las anteriores líneas no puede uno menos que sentir que nos estamos refiriendo a alguno "antiguo", y que hoy escasamente tiene un valor histórico, como si habláramos de la alquimia, por ejemplo.)

## EL CONCEPTO DE HUMANISMO

Es de Perogrullo afirmar que "humanismo" se refiere a lo "humano", a todo el integral humano, llámese cuerpo y vida temporal, o espíritu-intelecto ("alma" puede ser), en la dimensión temporal y supratemporal del ser humano.

Sin embargo, cuando de educación se trata, se habla abusivamente de una "educación humanista" y otra "tecnológica", como si ambas no se refirieran al hombre. Son escasamente dos formas con las cuales el homo-sapiens (H), en su limitación, se acerca -parceladamen-

te- al conocimiento del Cosmos, para tratar de comprender en su inmensidad, y así poder servirse de él para satisfacer sus necesidades, usando el don divino que recibió y que lo diferencia de las otras criaturas: la INTELIGENCIA, cualidad única que Dios le dio para hacerlo su semejante ("creó pues Dios al hombre a imagen suya"... "Hagamos al hombre a imagen y semejanza nuestra"... y "domine a los peces del mar, y a las aves del cielo, y a las bestias, y a toda la tierra".<sup>(3)</sup>)

Para "dominar todavía toda la tierra", el hombre tiene que conocerla, y comprenderla mediante su inteligencia, y esto sólo lo logra con la EDUCACION. Pero no sólo con un determinado tipo de educación sino principalmente con la de las "ciencias de la tierra", que en realidad son las mismas del cielo", puesto que las ciencias no son sino una ciencia.

Las culturas latina y sajona hace ya muchos siglos empezaron a tratar de dominar "a los peces del mar, y a las aves del cielo, y a las bestias, y a toda la tierra", cada una mediante "su" educación. Hoy, en los albores del siglo XXI, podemos ver claramente cuál lo ha logrado mejor. Los pueblos latinos arrastran (en su mayoría) aún el peso de la sórdida pobreza, consecuencia del no dominio de la tecnología. Los pueblos sajones, que tienen una educación y cultura tecnológica, que tienen una EDUCACION PARA EL TRABAJO, han podido mejorar a la humanidad, hacerla más libre, más sana, más feliz,... es decir "más humana" y más semejante a Dios.

Otros pueblos no sajones, principalmente el japonés, que también han dominado la tecnología, lo han podido hacer porque su cosmovisión es semejante a la sajona en lo que respecta al trabajo y a la educación tecnológica.

Pero ¿de dónde surgió esa artificial y mañosa división de la educación entre ciencias terrenas y tecnológicas, y ciencias "humanistas", siendo que las primeras culturas verdaderamente grandes contaron con científicos que a la vez

que poetas, artistas o literatos eran también matemáticos o astrónomos (¿podrá alguien dudar de la poesía de la armonía matemática?) como los griegos de la antigua Hélade?

Paréceme que esta herencia fatal no es del cristianismo, ni de la Iglesia, por lo menos de la primitiva. El padre terrenal de Cristo fue un trabajador manual (un "tecnólogo, se diría hoy) y trabajadores "terrenales" fueron sus apóstoles. En cambio, esta concepción artificial del humanismo nació de la decadencia del Imperio Romano y de su clase dirigente que consideraba al trabajo sólo digno de esclavos e indigno del patricio, quien sólo se podía dedicar a las armas, a las artes o a las letras. De esto se contagiaron la jerarquía de la Iglesia, al asentarse en Roma después de Constantino.

No puedo terminar estas consideraciones sin anotar que los pueblos adelantados de hoy también son ricos en las artes y las letras. Cuentan con docenas de premios Nobel en estas ramas del conocimiento, al mismo tiempo que tienen aún más laureados en física, en química, matemáticas, medicina, etc. En su mayoría son pueblos sajones, o de cultura filo-sajona. En cambio pueblos latinos atrasados (como la mayoría de los latinoamericanos) cuando más tienen escasos laureados en versología, literatura y uno que otro escritor de fantasías sospechosamente confundibles con las consecuencias de una intoxicación de *cannabis*.

## LA UNIVERSIDAD Y LA EDUCACION

Las universidades son las encargadas de educar a los hombres para que "puedan dominar toda la tierra", para que puedan hacerse libres. ¡Tamaño responsabilidad! Pero, naturalmente, adelantan esa tarea de acuerdo con su concepción cultural, y son dirigidas por educados según modelos de esas culturas.

Unas preparan hombres primordialmente "metafísicos", y por lo general a

las élites heredadas de la dirigencia romana. Y, como son dirigidas por personas prototípicas, no se preocupan por ser universidades eficientes y productivas. Es decir, no se preocupan por su *gerencia*. Y, como son pobres -y consideran virtud el serlo-, no pueden adelantar currículos que requieran herramientas o equipos tecnológicos. Se especializan en carreras que sólo requieren "pupitres y tableros". Son pequeñas, y como los conocimientos que imparten no son casi aplicables en esta vida, no cuentan con auxilios ni con relaciones de las entidades que en esta vida satisfacen las necesidades humanas: las empresas de negocios.

Las otras son aquellas a las cuales se refiere Drucker en la cita al principio del ensayo. Son las de los países adelantados, las que mantienen estrechas relaciones con las empresas productivas, y son responsables de la investigación y desarrollo de muchos artículos o tecnologías nuevas, que van a elevar y a mejorar la condición humana. De estas universidades han salido la televisión y el computador, el transistor y los cohetes espaciales; la comunicación por satélite y el rayo láser; y aun la astrofísica, que nos acerca mucho a la condición de semejantes a Dios.

Estas universidades son eficientes, es decir, bien gerenciadas. No les da pena decir que se manejan como "un negocio". Desde luego, como son bien gerenciadas producen superávit, que les permite fomentar las artes y las letras. En las universidades norteamericanas, inglesas, alemanas, japonesas, y aun francesas, se cuentan por miles los estudiantes de música, de pintura, de escultura, de filosofía. Los rectores de esas universidades (presidentes se les llama en los E.U.) se preparan en GERENCIA UNIVERSITARIA, y entre sus programas estelares figuran los de las Escuelas de Management, o negocios, que son responsables de la educación para la eficiencia y la utilización económica de los recursos; encargadas de preparar a los líderes de las institucio-

nes líderes de esos países: las Empresas de Negocios. Sus egresados, los M.B.A. (master on Business Administration), son los profesionales encargados de gerenciar el desarrollo de la población.

¿Cómo se originó la institución universitaria en el país más adelantado del mundo, y que en 1990 (para nombrar un solo año) produjo los premios Nobel de Física, de Medicina, de Química; el país del telescopio espacial, de medicina con terapia genética, etc., mientras nuestra cultura latina se contentó en el mismo año con el Nobel de literatura para un mexicano? ¿Cómo se produjo el sistema educativo capaz de producir en este siglo a un Charles Kettering, inventor del 90% de la tecnología del automóvil y de otros adelantos como la refrigeración por el freón?

Veamos: *"In America classical education and vocational training remained separate functions. In most 18th-century colonial cities private evening schools taught mathematics, languages, and other practical subjects for those wishing to improve their economic situation"... "Higher education placed less emphasis on vocational training, but the influence of the Enlightenment was felt in the emphasis on science at the expense of the classics. In America this interest was most often directed toward practical application rather than theory"... "By the middle of the 18th century the European currents of rationalism and secularism posed a threat to traditional religious viewpoints. The secular outlook was reflected in the founding of a secular college, the College of Philadelphia in 1751, now the University of Pennsylvania. With the enlightened support of Benjamin Franklin, the College of Philadelphia emphasized mathematics, natural science, and logic in addition to the traditional classics, thus providing a curricular more modern in concept than any other in America".<sup>(4)</sup>*

Contrastemos con lo que ocurría en nuestro país para los mismos años (1774): "Los estudios pre-profesionales

consistían en cuatro años de latín, seguidos por tres de filosofía -un primer año de lógica, un segundo de matemáticas, y un tercero de física-, todos ellos impartidos con el modelo escolástico. No obstante, pocos estudiantes tomaban el curso de física: los colegios, incluidos el San Bartolomé y el Rosario, iniciaban el ciclo de filosofía cada tres años, y había una tendencia a eximir a los estudiantes del curso de física del tercer año si sus carreras se veían postergadas excesivamente por la lenta evolución del ciclo". A este respecto Francisco Antonio Moreno y Escandón comentó en su Plan de Reforma de 1774:..."Paréceme que de propósito se han olvidado del examen de la naturaleza. Puesto que las ciencias estaban limitadas a los conceptos de los antiguos, basadas en un razonamiento a priori y encasilladas en rígidas formulaciones, no despertaban el interés de los estudiantes. Además el sistema existente de compensación social no ofrecía ningún estímulo para tal interés."<sup>(5)</sup>

Las diferencias son claras, y los resultados están a la vista, las conclusiones son pues obvias. Sin embargo, aún hoy seguimos insistiendo en lo mismo.

## LA EDUCACION PARA LA LIBERTAD

Las ideas republicanas de John Locke tuvieron un fuerte impacto en la formación de la gran nación abierta a la cultura tecnológica: los Estados Unidos de América. Locke creía que todos los hombres poseían ciertos derechos naturales, específicamente los derechos a la vida, a la libertad y a la propiedad. *El papel del gobierno, para Locke, era únicamente proteger los derechos naturales del hombre*. Estas ideas tuvieron aplicación en el contrato social inicial americano.

En general, todos los líderes de la ilustración, tales como Montesquieu, Rousseau, el mencionado Locke, y -especialmente- Adam Smith, tuvieron gran influencia en los pocos americanos

que habían tenido tanto educación como tiempo libre para dedicárselo a las especulaciones intelectuales.

Cuando esas ideas se lograron plasmar en las instituciones constitucionales norteamericanas, y a causa de las peculiares experiencias y objetivos de los fundadores de la nación, los Estados Unidos adoptaron una forma unitaria de educación. La misma educación estaba disponible para todos, en concordancia con el principio americano de IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. El concepto americano de educación fue conformado principalmente en ese principio, básico para la libertad, y osciló entre las ideas de Jefferson y Jackson. Jefferson buscaba la más alta oportunidad de educación para todos, pero estableciendo rígidos "standards" de calidad que podrían excluir a muchos mediante un proceso de selección natural. El concepto jacksoniano buscaba la mayor cantidad de educación posible para todos, ya que todos serían partícipes en la formulación de las políticas de la nación.

La educación norteamericana sería, pues, una EDUCACION PARA LA LIBERTAD, que de acuerdo con el ideal de trabajo sajón, del esfuerzo individual para el dominio de la naturaleza concluiría (especialmente en el siglo XIX) en un modelo educativo LIBRE, TECNOLÓGICO e INDIVIDUAL, en el cual el papel del Estado sería casi exclusivamente el de garantizar la IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

Por el contrario, el típico modelo socializante o marxista de la educación asigna al Estado un papel mucho más intervencionista. El gobierno, a la manera de un único y gigantesco gerente económico-educativo, deberá planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (por medio de un enorme Gosplan), la economía y la educación. El artículo 2º de la Constitución soviética del 5 de diciembre de 1936, en lo referente a la vida cultural ordena que el plan estatal prevea la organización sistemática de la formación profesional (formación del

personal técnico, de los trabajadores calificados, de la investigación científica, de la enseñanza general y técnica), ya que el progreso de la producción y la cultura están estrechamente ligados, y el Estado planea absolutamente el empleo de las fuerzas productivas. "El plan abarca a la vez la vida económica, cultural y social del país"<sup>(6)</sup>. Este fue el sistema adoptado, en mayor o menor forma, por la mayoría de los países latinoamericanos que poco a poco fueron abandonando los principios ideales liberales revolucionarios y post-revolucionarios del siglo XVIII y del siglo XIX, y que no fueron -por lo demás- adaptados a la cultura latina, para empezar a "beber en las fuentes del socialismo", según infortunada pero cierta frase de nuestro Rafael Uribe Uribe. Se adoptó una posición obstaculizadora del desarrollo, hacia los años 30 del siglo XX, y durante la influencia de la revolución bolchevique en Rusia.

Más concretamente, en nuestro país en un principio primaron las tendencias correspondientes a la Revolución americana a través de la Revolución francesa. Pero en este aspecto (como en todos los demás) las instituciones no correspondían a la realidad. Esta chocaba con los ideales importados de países más adelantados. El acceso a las más altas posiciones sociales seguía siendo el resultado de la "educación humanista" (filosofía, literatura, leyes), cuando no de las aventuras militares. La educación tecnológica práctica no tenía *status*, y las universidades seguían perseverando en ofrecer carreras que enseñaban valores tradicionales de la cultura española, a pesar de los esfuerzos borbónicos por traer la ilustración a las indias. "La conducta política de la élite colombiana puede ser considerada no sólo como una expresión de un sistema particular de valores, sino también como una respuesta al ambiente económico. A causa de las restringidas oportunidades económicas de la mayoría de las regiones del país, la meta del progreso técnico tendió a tener una irrealidad fan-

tasmagórica. En el contexto de la Colombia del siglo XIX, las mejoras materiales eran una abstracción ideal, importada, como muchas otras, de países más avanzados"<sup>(7)</sup>.

Sólo hasta principios del siglo XX, y luego a través de los gobiernos progresistas de Rafael Reyes y Pedro Nel Ospina, el relativo progreso económico que se logró pudo darle algún significado a la necesaria educación técnica, que habría de aumentar de ahí en adelante, sin lograr llegar a competir socialmente con las profesiones de "educación clásica". Los pocos intentos tendientes a tecnificar la educación fueron esfuerzos individuales de personajes como Ospina Rodríguez, Tomás Cipriano de Mosquera o Miguel Samper, en el siglo XIX, o Tulio Ospina y Alejandro López en el siglo XX.

A partir de la Regeneración se empezó a introducir un criterio que yo llamaría "socializante", de intervención estatal en la educación. Es así como el artículo 20 de la Constitución del 86 señala entre las funciones del Presidente de la República: "15. Reglamentar, dirigir e inspeccionar la instrucción pública nacional"<sup>(8)</sup>. Sin embargo, esta limitación a la libertad de enseñanza estaba morigerada por el artículo 44 que indicaba que "Toda persona podrá abrazar cualquier oficio u ocupación honesta sin necesidad de pertenecer a gremio de maestros o doctores", y añadía que "la Ley podrá exigir título de idoneidad para el ejercicio de las profesiones médicas, y de sus auxiliares"<sup>(9)</sup>, excluyendo las otras carreras universitarias de tal grado de intervención estatal.

Esa incipiente socialización, que marcó el inicio de la pérdida de la libertad de enseñanza superior, se vio cada vez más aumentada en las sucesivas reformas constitucionales, cada vez más socialistas, aun cuando eran inspiradas por los partidos tradicionales que posaban de ser herederos de los principios de libre empresa e igualdad de oportunidades de la Revolución americana.

A pesar de todo, y por mil circunstancias del entorno nacional e internacional, las profesiones tecnológicas (la ingeniería y sus hijas) fueron surgiendo ante las mismas necesidades económicas del país, pero las directrices del Estado, y por lo tanto de la educación (intervenida), continuaron en manos de las personas con mentalidad "clásica" y/o "socialista".

El puntillazo final de la intervención se dio en enero 22 de 1980, con el Decreto 81 que reorganizó al ICFES (Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior). A pesar de ser una institución de FOMENTO, terminó convertida en una especie de "Superintendencia Bancaria de la Educación Superior", que regula total y dictatorialmente la educación universitaria. El ICFES determina qué universidades pueden existir y cuáles no, qué tipo de educación puede impartir cada una de ellas, qué carreras profesionales pueden ofrecer, cuántos estudiantes pueden aceptar en cada carrera y en cada curso; cuánto pueden cobrar las universidades por concepto de matrículas, en qué lugar del país pueden establecerse esas universidades, pero no libremente, sino después de un demoradísimo permiso del ICFES. Este reglamenta taxativamente los títulos que se pueden expedir, etc., ¡Difícilmente el Gosplan soviético lo hubiera hecho mejor! Naturalmente las actividades de "fomento" del ICFES se han encaminado primordialmente contra la universidad privada, ya que así "fomenta" la total estatización de la educación superior, tratando que ella siga el modelo planteado por la universidad estatal.

El Estado, a través del ICFES, ha creado una barrera casi inaccesible que impide el crecimiento democrático de la universidad colombiana, especialmente de la que no comulga con las teorías intervencionistas que niegan la libertad de oportunidades, y que muchas, muchas personas tengan acceso a esa educación. Es la negación de la EDUCACION PARA LA LIBERTAD, o como diría Friedman: la negación de la "Libertad de elegir".

El ICES se ha preocupado por todo, menos de la eficiencia de las universidades. Es decir, se ha preocupado muy poco del fomento de la formación profesional. Este ha debido hacerse a la jefersoniana, garantizando la libertad de oportunidades para todos los que quieran adelantar una tarea de formación educativa superior, y estableciendo fuertes estándares de calidad para esas tareas.

Todos sabemos que "la calidad no es lo que quiera el productor sino lo que exija el mercado". Sólo el consumidor, dentro de una libre competencia, podrá decir qué es bueno y qué no lo es. Lo mismo que pasa con la educación superior. Sólo los resultados que produzca en la satisfacción de necesidades humanas, en el desarrollo de los pueblos, podrá medir la eficiencia de esa educación. La verdad es que, así nos atengamos a esos parámetros, tendremos que confesar que la educación superior en Colombia ha fracasado casi completamente, ya que no ha satisfecho las necesidades colombianas y no ha obtenido el desarrollo nacional. Es decir, ha fracasado la labor de "fomento" o intervención del Estado a través del ICES.

Con razón decía un notable personaje de la vida política colombiana en una entrevista televisada, y refiriéndose al ICES: "Si en la antigua Grecia hubiera existido el ICES, ¡no hubiera habido filosofía griega!

Se dirá que todo lo hasta aquí escrito no es sino otra manifestación del "neoliberalismo" que ha surgido con inmensa fuerza aun antes de la Perestroika, y por medio de personajes teóricos como Friedman y practicantes como Reagan, Thatcher, Kohl, y -para/desconcierto de los social-comunistas como Deng Tsiao Ping, Mitterrand o el mismísimo Gorvachov. A esto respondo rotundamente: No, no es el "neo" liberalismo, sino el mismo, el viejo liberalismo económico de los padres fundadores americanos y de Adam Smith; el mismo de la "Liberté, Egalité, Fraternité", sólo que no aparta-

do de la naturaleza religiosa humana sino que -a la sajona- tiene una fuerte ética religiosa: la concepción del trabajo como medio de rendir culto a Dios y de aproximarse a El.

Quizás nuestros gobernantes han comprendido algo de esto (bastante tarde), ya que desde el gobierno Barco empezó a desmontarse el andamiaje intervencionista del Estado, especialmente en la vida económica de la nación. Fue el tímido empezar de una "apertura económica" que olvidó lo principal: esta empieza por la libertad en la educación. Es más, y confirmando el tradicional confucionismo ideológico colombiano, mientras el gobierno, por intermedio de sus ministerios de Hacienda y Desarrollo empezaba a sentar sus bases de dicha libertad o apertura económica, con su mano izquierda (ICES y rectoría de la Universidad Nacional) empezaba una tenaz campaña de intervención contra la iniciativa individual y contra la educación superior privada.

Hoy es aún pronto para decir si han cambiado los tiempos. Por lo pronto, hay más coherencia. A los programas de libertad económica corresponden manifestaciones o deseos de verdadero fomento en sus autoridades educativas. Al menos así lo ha expresado el nuevo director del ICES. Amanecerá y veremos.

La EDUCACION PARA LA LIBERTAD empieza con la práctica y la enseñanza de la LIBERTAD ECONOMICA. Esta, ineludiblemente, nos conducirá a la LIBERTAD POLITICA, mientras que la libertad política sin el adecuado entorno económico libre nos conduce al atraso, a la violencia, resultados de la no satisfacción de las necesidades humanas.

En un medio de libertad económica sólo las instituciones eficientes sobrevivirán. Y esto es bueno para todos. En un medio de libertad económica, la educación será libre, y sólo las entidades educativas eficientes sobrevivirán, como lo ha hecho la Universidad de Pensilvania. Es la Ley del Mercado. Y esto

no es bueno para todos. Solamente las entidades educativas que sean bien "gerenciadas" sobrevivirán. Y esto es muy bueno para los usuarios.

Y, ¿cómo podría ser esa *Gerencia Universitaria*; generadora de la eficiencia de la educación? Veámoslo:

## EL ENTORNO ESPECIFICO DE LA EDUCACION SUPERIOR

### LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION SUPERIOR

En 1991 el norteamericano HARRINGTON EMERSON, al publicar la primera edición de su obra *The twelve principles of efficiency*, afirmaba: "Para extender el dominio del hombre sobre la energía descarnada y su empleo, para sustituir a los trabajadores fatigados por pensadores altamente pagados y por supervisores en iguales condiciones; para ayudar a cada individuo, a cada corporación, a cada gobierno, para que cumplan sus partes en esta obligación general, y sobre todo para inspirar a aquellos ejecutivos de cuya destreza y habilidad depende todo progreso y todo comportamiento inteligente, es para lo que se han escrito estos ensayos y constituyen su justificación".<sup>(10)</sup> La idea central de Emerson es que "LOS PRERREQUISITOS INSTITUCIONALES PARA LA OBTENCION DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL NO SON LOS HOMBRES, LOS MATERIALES, EL DINERO, LAS MAQUINAS O LOS METODOS, SINO LAS TEORIAS Y LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION", y que "la ineficiencia prevalece debido a que el tipo de organización de uso general no tiende ni facilita la aplicación de principios de eficiencia".<sup>(11)</sup>

En una forma similar, es mi intención resaltar a los ejecutivos de nuestras universidades, que en general son tan ineficientes, la necesidad de transformar sus organizaciones en entes eficientes; es decir en entidades que cumplan sus objetivos de enseñar o capacitar al hombre para que sea capaz de satisfacer sus necesidades. Esto sólo es posible

mediante acción sobre los entornos general y específico de esas universidades.

Sobre los aspectos del entorno general espero haber destacado en la primera parte de este escrito que su misión fundamental es lograr un ambiente social en el cual LA EDUCACION PUEDA PREPARAR AL HOMBRE PARA BUSCAR Y USUFRUCTUAR LA LIBERTAD.

Sobre el entorno específico de las universidades, en esta parte segunda procuraré resaltar que la EDUCACION DEBE SER INTEGRAL al enseñar al hombre a superar sus carencias y miserias físicas, más que regodeándose en subjetivismos teóricos de dudosa aplicación. Para poder ofrecer una educación integral, la universidad TIENE QUE SER EFICIENTE, y la eficiencia se logra mediante una adecuada ORGANIZACION.

El fenómeno de nuestro siglo es la eficiencia cuantificable y comprobable de la organización empresarial en un medio de libertad económica, de libre competencia e igualdad de oportunidades. Al modelo de esa organización podemos pues volvernos cuando buscamos la eficiencia de las instituciones de servicios públicos, como las universidades.

### LOS "DOCE PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA"

Entre nosotros, y no se por qué, es casi desconocida la obra clásica de la

administración, escrita en 1991 por HARRINGTON EMERSON, titulada *The twelve principles of efficiency*. En ella ese gran pensador práctico nos dice que una institución eficiente debe cumplir 12 principios individualizados, pero no están aislados ni son independientes entre sí, sino interdependientes y coordinados. Emerson nos da el símil que esos principios deben estar relacionados entre sí como "las piedras de una cúpula o bóveda". Hay siete principios prácticos, y cinco altruistas, y son los siguientes:

1. Ideales
2. Sentido común y juicio
3. Asesoramiento competente
4. Disciplina
5. Tratamiento justo
6. Registros de información exactos, confiables e inmediatos
7. Planeamiento y despacho
8. Patrones y programas
9. Condiciones normalizadas (estandarizadas)
10. Operaciones estandarizadas
11. Instrucciones escritas, prácticas y estandarizadas.
12. Recompensa por eficiencia.

El análisis del entorno específico universitario, el cual debe ser organizado para lograr la eficiencia, se hará mediante la comparación de los principios de Emerson con la realidad gerencial-universitaria de hoy.

#### 1. Ideales

Para Emerson el primer principio de la eficiencia para una organización es

contar con IDEALES CLARAMENTE DEFINIDOS. Esto mismo es lo que hoy se llama, algo ampulosamente, PLANEACION ESTRATEGICA.

Los ideales deben ser *lo que define a la organización*, y son la primera forma de alcanzar la excelencia por medio de la eficiencia. Peter Drucker define claramente los ideales organizacionales al escribir: "*What a business able to do with excellence may be quite humdrum, something which thousands of other business can do well but which one does much better*"<sup>(12)</sup>

El establecimiento de un propósito, de una MISIÓN para la organización, es el primer paso de la Planeación Estratégica.

Ese propósito debe ser *claro, conciso y preciso*, y define lo que una organización debería ser y la razón de su existencia. Debe especificar exactamente CUAL ES EL NEGOCIO DE LA ORGANIZACION. (Recuerden: hay que perder el miedo a la palabra "negocio".) Debe responder el cuestionario sobre qué clase de negocio es o debería ser.

El propósito ideal de una empresa, no obstante ser preciso, claro y conciso, debe ser lo suficientemente amplio para no limitar el crecimiento de la organización, o su cambio de medios para alcanzar ese objetivo cuando sea necesario, es decir, se debe definir el propósito de la empresa contestando la pregunta ¿CUAL SERA NUESTRO NEGOCIO?

Para poder contestar lo anterior, hay que descubrir: a) Cuál es el potencial y tendencia del mercado; b) Qué cambios son de esperar en la estructura del mercado como resultado del desarrollo económico, cambios de modas o gustos, o movimientos de la competencia; c) Qué innovaciones cambiarán las necesidades del mercado, crearán nuevas necesidades, extinguirán las antiguas, crearán nuevas formas de satisfacer sus necesidades, cambiarán sus conceptos de valor o harán posible satisfacerlas mejor en cuanto a valor; y, finalmente,

d) Qué necesidades tiene el consumidor que no sean satisfechas en forma adecuada por los productos o servicios que se le ofrecen en la actualidad.<sup>(13)</sup>

La misión u objetivo de la empresa, o para decirlo en términos modernos, su Planeación Estratégica, debe ser tan clara que no dé lugar a dudas a nadie en la organización, y que permita a todos comportarse de acuerdo con dicha misión. Veamos algunos ejemplos: SEARS: "Servimos lo que vendemos, la completa satisfacción o la devolución de su dinero; AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH: "Nuestra empresa es servicio"; Mc.DONALD'S: "Limpieza, servicio y calidad".

Para ser más precisos en las organizaciones que aquí nos conciernen, refiriéndonos a las diez mejores escuelas de negocios en los Estados Unidos, cada una de ellas ha definido su misión tan claramente, que las empresas reclutadoras pueden dirigirse a ellas según sus necesidades o preferencias definidas, así: excelencia en *Gerencia General*: 1) Harvard, 2) Stanford; excelencia en *Marketing*: 1) Northwestern, 2) Columbia; excelencia en *Finanzas*: 1) Wharton, 2) Chicago; excelencia en *Producción*: 1) Purdue, 2) Carnegie Mellon; etc.<sup>(14)</sup>

En nuestro medio, la misión, o ideal, u objetivo general de las universidades comprenden una serie de largos, alambicados y complicados conjuntos de declaraciones filosóficas, demasiado generales, y que en verdad no identifican a ninguna institución, ya que perfectamente podrían ser promulgadas por todas, y que -desde luego- la mayoría de las personas que conforman esas organizaciones no conocen, no comprenden, y por eso no comparten.

#### 2. Sentido común y juicio

Emerson, analizando su país en 1911, describía unas situaciones que son aplicables a nosotros, hoy casi cien años después: "Los presidentes del

país, o de las grandes corporaciones, hasta los mozalbetes inexpertos de las oficinas y los talleres, a pesar de las luses naturales, se encuentran a sí mismos luchando contra arenas movedizas constituidas por la tradición, contra remolinos constituidos por necesidades inmediatas, contra las nieblas constituidas por las prácticas corrientes o por el sentido común pequeño y limitado; y cada uno de ellos está en las mismas condiciones que el gran cóndor, el más habilidoso de todos los pájaros, cuyos nidos se encuentran colocados en los grandes precipicios, pero que, una vez en la tierra, en un círculo de 50 pies de diámetro rodeado por una valla de 10 pies de altura, tienen menos habilidades para elevarse que un pollo común de corral.<sup>(15)</sup>

Pues bien, creo reconocer muchos de esos "cóndores" entre nuestros altos dirigentes universitarios y funcionarios oficiales que controlan el sector. Son todos ellos grandes personajes que, en su mayoría, se han destacado en lo social de la comunidad, y cuentan con rango y prestigio. Pero carecen básicamente de la formación gerencial y semejan la estatus de Nabuconodosor; con la cabeza en las nubes pero con pies de barro. No se dan cuenta de lo esencial y básico; carecen de sentido común. Veamos algunos de los casos más típicos:

1. No se dan cuenta de que las universidades no pueden vivir indefinidamente de sus ingresos por matrículas, a pesar de los aumentos anuales autorizados por el ICFES. Estos incrementos (aun cuando insuficientes frente al aumento inflacionario anual de los costos) son también desproporcionados para los usuarios del servicio, a quienes también les aumentó mucho más el costo de vida que el aumento de los ingresos.

Esto irá limitando cada vez más el mercado, y por lo tanto el crecimiento y el éxito de la organización universitaria. A esta miopía quizás

contribuya el no ver a la actividad universitaria como "un negocio". Si así fuera, se comprendería que los ingresos por matrículas apenas son un medio de captar recursos financieros, que colocados a trabajar adecuadamente en el mercado financiero, generarían unos ingresos que a veces pueden constituirse en el principal recurso financiero. Pero no; normalmente nuestras universidades privadas (que cuentan al principio de cada semestre académico con exceso de liquidez, y con "cero" cartera) dejan "engordando" -mejor diría "durmiendo"- ese efectivo en las cuentas de ahorro UPAC, de tan modesto rendimiento.

2. No se dan cuenta de que la política de descentralización organizacional no puede abarcar el manejo financiero, pues así no se pueden distribuir adecuadamente los recursos y optimizar los ingresos financieros o las oportunidades de crédito. Esto ocurre con las universidades que tienen sucursales en otras regiones.
3. Intentan mejorar su situación económica mediante el *lobby*, antes de las entidades gubernamentales o los fondos de fomento especial, en vez de obtener recursos de la principal actividad universitaria: LA INVESTIGACION CIENTIFICA. Naturalmente, para esto se necesita investigación científica aplicable y aplicada, práctica y tecnológica, que pueda ser vendida a las empresas manufactureras o de servicios, que en últimas son las encargadas de la satisfacción de las necesidades humanas.
4. No se dan cuenta de que para "vender" necesitan de nuevos y mejores "productos", y se siguen empecinando en los mismos programas tradicionales. Si supieran algo de *management*, comprenderían que esos programas son únicamente "vacas lecheras" o "perros fieles", pero en cambio no cuentan con "interrogantes" o "estrellas".<sup>(16)</sup>

Muchos de los dirigentes universitarios, especialmente los de las instituciones privadas, tienen un enorme error de enfoque de mercado. Consideran a los estudiantes como "clientes", y que siempre -como tales- tienen la razón. Lo anterior se acentúa más al sólo vivir de las matrículas. Esta creencia errada se traduce en "satisfacer a la clientela", generalmente concediéndoles todo lo que solicitan en su inmadurez estudiantil. Es así como esta concepción se traduce en un pésimo nivel académico y mínima exigencia y disciplina. En su constante angustia de mercado y deseo de que "el cliente vuelva a comprar" (es decir se vuelva a matricular), se le tolera todo. Se dice que en algunas universidades "egresan más graduados que los estudiantes que ingresaron".

¡No! El estudiante no es el cliente. EL ESTUDIANTE ES EL PRODUCTO, y como tal debe cumplir las más altas exigencias de calidad del mercado. En este caso, el cliente es la sociedad, las organizaciones en las cuales se va a desempeñar el egresado. Esto es cosa de simple sentido común.

Los resultados económicos no se pueden, ni se deben, buscar por la masiva matrícula de toda clase de "materia prima" o el "procesamiento" de "productos" de mala calidad, sino por la excelencia y la alta exigencia académica. Esta, a más largo plazo, generará también una alta demanda de aspirantes al estudio, y altos ingresos financieros para las universidades.

Es también obvio, de puro sentido común, decir que ninguna universidad es mejor que sus profesores. Esto no parecen entenderlo varios dirigentes universitarios nuestros. Hay tendencias a tener muchos profesores, pero en general mediocres, y -también por lo general- muy mal pagados. No tengo estadísticas específicas sobre el particular, pero me atrevería a afirmar que la mayoría de los profesores universitarios ganan menos de dos salarios mínimos

al mes (y entonces tendrían derecho a auxilios para obreros como botas y overoles, por ejemplo). Así, en este grado de proletarización no pueden ser buenos, así no pueden estar motivados. Y las universidades pueden mejorar esa situación, pues en la típica universidad privada colombiana la relación costos fijos-costos variables es muy desfavorable para los variables. Es decir, hay demasiados costos fijos, demasiada burocracia y gastos improductivos.

Es bien sabido que para aumentar y mejorar la producción de una empresa hay que gastar lo más posible, pero en los gastos indirectos. El peligro del gasto en los directos es el desperdicio. En el caso universitario, el desperdicio de gastos en profesores se evita teniendo muy pocos, pero excelentes.

Una palabra final sobre este principio del SENTIDO COMUN Y JUICIO: hay en el medio universitario una tendencia actual a la "automatización" de los profesores y de la enseñanza, con algo que se llama "tecnología educativa". Sin desconocer el gran valor real de los sistemas metodológicos, afirmo que estos -por sí solos- no pueden hacer un buen profesor. Lo principal es SABER LO QUE SE ENSEÑA, INVESTIGAR SOBRE LO QUE SE ENSEÑA, PODERLO ENSEÑAR (es decir, ser un buen comunicador), y QUERERLO ENSEÑAR. Si es así, cada cual "matará las pulgas a su modo".

### 3. Consejo o asesoramiento competente

"Ningún capitán moderno tiene licencia de piloto para todos los puertos, y si es inteligente, y el barco que comanda tiene gran extensión, estará deseoso de obtener ayuda de los expertos locales aun cuando estos sean árabes, malayos o esquimales."<sup>(17)</sup>

Muchos de nuestros "capitanes" universitarios, al igual que muchos capitanes de empresa (en menor proporción),

no tienen, no oyen y no desean tener u oír a consejeros.

Un dirigente inteligente se rodea de consejeros aún más inteligentes que él. Especialmente, solicita consejo sobre lo que no entiende, o no es objeto de su especialidad personal.

Contrariamente a lo anterior, a veces aparecen autoridades universitarias que hacen todo lo contrario y transforman a sus consejos en cortes de áulicos. Sólo oyen un consejo si está de acuerdo con su propia opinión. Naturalmente, oír un consejo no significa renunciar a la toma de decisiones típicas del alto gerente. Pero es juicioso no decidir antes de oír opiniones, especialmente las contrarias a las propias.

Hay un aspecto que quiero destacar: el consejo para la toma de decisiones financieras. Por lo general, el rector o el alto ejecutivo universitario no son expertos en la interpretación de la información financiera, de los balances y los presupuestos; y, sin embargo, toman decisiones contrarias a la situación real. Antes de definir sobre gastos e inversiones, sobre manejos de fondos, sobre aumentos de matrículas, sobre programas sociales, etc., se deben interpretar los recursos informáticos financieros disponibles, como los balances de prueba mensuales, los presupuestos, los flujos de caja, los análisis del punto de equilibrio y las razones financieras. Si el rector no entiende bien de esto, debe solicitar que se lo expliquen antes de decidir, pero no prescindir de ellos. Sería muy peligroso ir en un avión cuyo piloto no sabe interpretar los datos de los instrumentos de navegación, aun cuando sepa volar.

Las universidades tienen mayores posibilidades de asesoramiento competente, porque cuentan en sus sectores académicos con verdaderos expertos.

Resumo: una organización universitaria eficiente requiere idóneos y francos consejeros, tanto internos como ex-

ternos. Estos deben ser capaces de "decir su verdad", aunque choque contra la del director: y éste debe oírlo aun cuando no siempre deba atenderla.

Finalmente, no olvidar que (por lo general) los mejores consejeros son los más costosos.

#### 4. Disciplina

Para ilustrar este, su cuarto principio de la eficiencia, Emerson escribe: "Los fundamentos de la disciplina en realidad se aprenden mucho mejor observando el gobierno de una colmena que en los cursos universitarios o en los ejércitos, o en una organización industrial. Aparentemente ninguna abeja obedece a otra, y sin embargo es tan perfecto el espíritu de la colmena que cada abeja está abstraída en sus tareas específicas y actúa fatalísticamente sobre la base instintiva de que todas las demás abejas trabajadoras están ocupadas en el bien común, y cuando los zánganos dejan de ser útiles las abejas trabajadoras se indignan y se deshacen de ellos". Y agrega: "Debido a que el éxito de la fábrica no depende de la riqueza, ni de los hombres, ni de los productos, sino de su espíritu y de sus reglas, las penalidades de las infracciones persistentes deben ser inflexiblemente severas".<sup>(18)</sup>

El ambiente de indisciplina de nuestros claustros universitarios es sólo comparable al de nuestras instituciones gubernamentales. Pero no me refiero a una disciplina castrense, sino al *incumplimiento sistemático y tolerado de todas las disposiciones que la misma institución se ha dado, y sin ninguna consecuencia para quienes así incumplen*. Con una tolerancia casi que alcahueta se violan los reglamentos estudiantiles y se convierte a los estudiantes en "litigantes", que obtienen sus objetivos académicos no con el estudio y trabajo serio sino mediante el litigio y las amenazas. Las clases no cumplen el horario establecido; los semestres de 180 días sólo duran 80; y los días son de 4 horas; por cualquier acontecer se suspenden las clases...

Si las universidades colombianas no cambian esta situación de indisciplina permanente, mucho menos podrán enseñar a los alumnos a ser disciplinados y a comportarse disciplinadamente en la sociedad en el futuro.

#### 5. El justo trato

"Un empleado ferroviario fue puesto a prueba por un superintendente. Pasó el periodo de prueba y exclamó: éste es el hombre más justo que he conocido". Sus compañeros le preguntaron inmediatamente: '¿te volvió a emplear?' '¡No!', contestó el empleado, 'pero me ha hablado como si fuera mi padre'... "En la práctica es difícil un justo trato, a menos que se cuente con tres cualidades que son muy difíciles de encontrar en la misma persona. Las cualidades son: simpatía, imaginación, y sobre todo un sentido o noción de la justicia, de lo justo".<sup>(19)</sup>

No hay sentido de la justicia en el exceso o en el defecto. Se peca contra la justicia (y contra la eficiencia organizacional) cuando por consideraciones personales se permite que estudiantes que no cumplen requisitos académicos o reglamentarios sigan adelante en sus estudios. Esto no es justo frente a los que sí los cumplen, y frente a la sociedad donde van a irse a desempeñar los mediocres. Tampoco hay justicia cuando se aplican indiscriminadamente las normas sin analizar el caso particular y sin siquiera conocerse al individuo.

No hay justicia cuando se pide el pago de la matrícula sin haberse acabado el curso actual, y se fijan fechas y horas taxativas o leoninas para ese pago. No recibe el trato justo el empleado de una universidad que no le paga sus derechos laborales estrictamente. No hay justicia cuando se les niega el camino del reclamo a los estudiantes o empleados, o cuando sólo con el reclamo se les atiende. No hay justicia cuando se prescinde de directivos universitarios que lo están haciendo bien, sólo porque cambió la dirección superior.

No hay justicia cuando no hay estabilidad del personal si lo está haciendo bien, y sin estabilidad no hay eficiencia. Pero tampoco hay justicia cuando un mal profesor continúa al frente de su cátedra o es nombrado para ella por ser amigo del rector o del decano únicamente.

#### 6. Registros permanentes, inmediatos, confiables y seguros

"Cuando un niño toca un hierro candente al rojo vivo, la información, el consejo, la noticia y el registro son confiables y duraderos, inmediatos y adecuados. La cicatriz constituye un recuerdo permanente del error"<sup>(20)</sup>... "El objeto de los registros de información consiste en aumentar el alcance y el número de las advertencias, proporcionarnos más información que la que usualmente recibimos mediante nuestros sentidos. Una caldera de vapor llena de agua, con un gran fuego bajo la misma y con todas las salidas cerradas, es mucho más peligrosa que un gran hierro candente, y sin embargo hay muy pocos signos exteriores que nos indiquen la inminencia del desastre"... "Un termómetro nos dará una información más exacta, y usualmente hay tres instrumentos medidores, cada uno de ellos inmediato y confiable, que nos servirán para advertirnos del peligro. El ingeniero podrá observar el medidor de presión y el vaso de nivel de agua, y si esto fuese insuficiente, la válvula de seguridad sonará en el momento oportuno. Es debido a estos tres mecanismos, uno de ellos independiente del hombre, que las explosiones de caldera son muy escasas"... "El objeto de los registros es el dominar el tiempo, trayendo al presente el pasado, y pudiendo mirar hacia el futuro".<sup>(20)</sup>

La función gerencial principal, y que se aplica en todas las demás (planeación, organización, dirección y control), es la TOMA DE DECISIONES, mediante un proceso racional, del cual una de sus etapas más importantes es la recolección e interpretación de la información. Esto se logra mediante la CONSTRU-

CION Y ADMINISTRACION DEL SISTEMA GERENCIAL DE INFORMACION ("Management Information System").

En las empresas de productos y servicios que han alcanzado un cierto nivel de desarrollo funciona un M.I.S., y en las más actualizadas el sistema opera mediante el procesamiento electrónico de datos. Este debe procesar y emitir información contable o financiera, información sobre niveles de producción, información sobre mercados, información sobre recursos humanos, y sobre todas las funciones de apoyo (Staff). Incluso, la información no debe ser únicamente retrospectiva, sino proyectiva. Para esto son absolutamente necesarios los presupuestos y la contabilidad de costos.

Parece ser que todas esas herramientas gerenciales no son de uso común en la gerencia universitaria, y ésta podría ser una falla primordial.

El M.I.S. no es una cosa complicada, pero requiere, además de su comprensión, su oportunidad. ¿De qué nos serviría un altímetro que marcara la altura que tenía el avión hace media hora?

Con contabilidades atrasadas, sin información presupuestal, sin flujos de caja día a día, es imposible la toma de decisiones racional. El objetivo de toda esa información no es la presentación de informes al ICFES, o las obligaciones financieras, sino esa toma de decisiones racional.

En su archifamosa obra *The Concept of the Corporation*, Peter Drucker nos enseña que toda institución eficiente debe solucionar el problema de contar con un CRITERIO OBJETIVO DE MEDICION Y DECISION, y que afortunadamente hay dos cifras, perfectamente cuantificables, que permiten tomar decisiones sobre la eficiencia organizacional. Estas dos cifras son: EL COSTO UNITARIO DE PRODUCCION Y EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL MERCADO. La primera identifica la eficiencia de la organización como

productora, y la segunda mide la eficiencia de la organización como vendedora. Esta última neutraliza la pernicioso tendencia productora de "vender lo que se produzca", en lugar de "producir lo que se venda".

Esas dos cifras debieran ser analizadas, por lo menos semestre a semestre, por los rectores y vicerrectores de nuestras universidades, para con base ellas tomar las decisiones y hacer las correcciones correspondientes, y no esperar a que "estalle la caldera" o a que tenga que apagarse por falta de combustible.

## 7. Despacho

"Hasta ahora hemos hablado de lo indefinidamente grande, pero lo mismo podemos decir de lo infinitamente pequeño".<sup>(21)</sup> Con la palabra "despacho" Emerson nos quiere expresar lo que es elemental, pero precisamente por eso muchas veces no se hace, o no se hace a tiempo. Muchas veces por pensar en altos objetivos no se hace lo obvio. "El que tiene tienda que la atienda, o si no, que la venda", dice nuestra sabiduría popular.

Una organización, para ser eficiente, es necesario que "despache", que tenga garantizado lo que podríamos llamar la infraestructura mínima.

Clases que no se dan y no se responden; aulas inadecuadas, con pupitres en ruinas y falta de una mínima mesa para el profesor, de un asiento para el mismo; carencia de tiza; tableros en pésimo estado; falta de servicios sanitarios; bibliotecas mínimas y en un solo idioma; son cosas que se ven a diario.

Muchas veces he meditado por qué suceden cosas como las mencionadas, aun en instituciones grandes, sin muchas dificultades financieras. Creo que la causa se encuentre en una demasiada funcionalización o departamentalización burocrática, en la cual a nadie le importa lo que no es estrictamente de

su responsabilidad, y en la cual la solución de asuntos tan simples como los mencionados implica tal cúmulo de trámites burocráticos desesperantes y lentos, que ya nadie intenta superarlos y se dejan las cosas como están.

La solución podría ser un método organizativo llamado "Descentralización Simulada" o "Departamentalización por Productos", en el cual cada cabeza de unidad académica (por ejemplo, un decano) no fuera sólo una autoridad científico-académica sino un gerente de su Facultad, con toda la responsabilidad de los resultados de la misma y el pleno manejo de los recursos aprobados para ella en el presupuesto. Lo anterior no significaría que hubiera cinco (o más) contabilidades, departamentos de personal, etc., sino que quien coordinaría con esas dependencias sería el decano, pero sobre todos los aspectos de su gestión. Así cada unidad sería el resultado de los esfuerzos de su "gerente", y la responsabilidad no tendería a diluirse, especialmente en los detalles de "despacho".

## 8. Normas y patrones (estándares), y programas

Una organización no será eficiente si para dirigirla necesita de personas por encima de lo normal u hombres providenciales. En la organización eficiente lo que cuenta es el esfuerzo constante y sistemático NORMAL. "Es mucho más fatigoso el respirar más rápido o más lento que lo normal, y este último ritmo es el que hacemos sin ningún esfuerzo y mantenemos desde nuestro nacimiento hasta nuestra muerte, despiertos y dormidos. Un ritmo respiratorio natural, un ritmo cardiaco natural y una temperatura natural son ejemplos de eficiencia al ciento por ciento. Esta ley de reducción de esfuerzos para mejores resultados surge en los lugares más inoperados, y así los ingenieros han establecido la velocidad crítica, o sea la velocidad de máximos resultados con menos gastos relativos".<sup>(22)</sup>

El establecimiento de esa velocidad crítica, o mejor dicho de muchas velocidades críticas, es clave en la obtención de la eficiencia. Debe haber velocidades críticas cualitativas y cuantitativas en el manejo de todos los recursos en la organización: recursos humanos, recursos financieros, recursos informáticos, recursos físicos, recursos tecnológicos, etcétera.

La organización debe marchar a "un ritmo cardiaco normal", y es signo de ineficiencia la llamada "Administración por impulsos" o "Administración por crisis". Este tipo de organizaciones ineficientes vive cotidianamente solucionando "enormes" problemas que no se hubieran presentado si hubiera existido un mínimo de previsión: en el momento de iniciar el semestre académico no hay profesores ni planta física; en el momento de presentar el informe, éste es malo e incompleto, porque justamente se trabajó hasta la madrugada anterior para completarlo y en la fecha de pagar los sueldos no hay un centavo en el banco. Este ritmo anormal de trabajo siempre requiere de soluciones heroicas y de "héroes" del trabajo, que ordinariamente son los mismos culpables de la situación crítica, y que con un "heroísmo" intentan subsanarla -o hacerla menos notoria a los ojos de los demás.

En materia de personal sucede algo parecido. La entidad que no ha establecido su velocidad crítica, o bien carece del mínimo personal para ejecutar las labores, no pudiendo enfermarse o salir de vacaciones nadie; o se conforma un nido de burócratas; están llenas de profesores de medio tiempo, de tiempo completo y de ningún tiempo.

Cuando hay demasiado personal, por lo general la mayoría del mismo está deficientemente pagado. Para decirlo en términos de Emerson, "independientemente del promedio de jornales corrientes, una fábrica no podrá contar con una mayoría de Hauf o de Harris si establece jornales que sólo atraen a los Poder y a los Clohesy".<sup>(23)</sup>

La organización eficiente deberá contar con el mínimo de personas, pero de la mejor calidad posible y lo mejor pagadas del medio.

En materia financiera sucede algo similar. El endeudamiento razonable y a largo plazo es mejor que congelar el funcionamiento de la empresa al consumir todo el capital de trabajo, mientras que el costo de la oportunidad lo justifique. La inversión en recursos físicos siempre debe justificarse plenamente y debe ser proporcional a lo que producen esos recursos físicos; nunca deben adquirirse por "moda" o por estar "al día", siendo que los mismos resultados pueden lograrse con menos inversión.

Esto no es un concepto demasiado *utilitarista*, sino todo lo contrario. Sólo así se garantizará la eficiencia y la estabilidad social. El ideal de la eficiencia es obtener mayores resultados, con esfuerzos en constante disminución.

## 9. Condiciones estandarizadas (normalizadas):

"La forma más fácil que tiene un individuo para vivir su propia vida a cabalidad es, o bien estandarizarse a sí mismo para ajustarse al medio ambiente, o bien estandarizar el medio ambiente para que se ajuste a él".<sup>(24)</sup> Son dos cosmovisiones. Claramente se entiende que el progreso se logra cuando se obliga al medio ambiente a adaptarse al individuo. Lo otro es una posición conformista, resignada.

"Como somos universidades de país atrasado, debemos seguir indefinidamente en la misma forma, con los mismos programas, sin investigar ni desarrollar nuevos, esperando el aumento autorizado por el gobierno para las matrículas del próximo año, esperando que siempre nos lleguen las mismas personas -del mismo tipo- mientras el mundo cambia...; es que las carreras nuevas son para los países adelantados... es que es tan difícil buscar otras fuentes de ingresos". Estas son formas inertes, que

desde antes de nacer fracasan; son formas de estandarizar la mediocridad. Las condiciones estandarizadas son las ideales si se estandariza hacia el futuro y no hacia el pasado. Muchas veces lo que llamamos "experiencia" es sólo la persistencia en el error por mucho tiempo.

El mismo marco legal universitario colombiano es atrasado.

La Ley 80/80 es un código de lo que no se puede hacer. En ella no hay lugar a la iniciativa o a la innovación, no caben otras formas de educación. ¡Cómo será que hasta se está pensando en reglamentar la educación *no formal*!

Mientras se planea un nuevo programa, se lleva a cabo su factibilidad según normas ICFES, y (sobre todo) mientras lo aprueba el ICFES, ese programa es posible que ya sea obsoleto.

Bien haríamos en las universidades colombianas si contestáramos este cuestionario que nos hace Emerson en busca de la eficiencia:

- "¿Qué es lo que estamos tratando de lograr en nuestras vidas individuales, en nuestros talleres o fábricas y en nuestra nación? - ¿Estamos empleando demasiado tiempo? - ¿Está costando demasiado? - ¿Estamos desperdiciando nuestros esfuerzos? - ¿Estamos estandarizando las condiciones en forma tal que no se desperdicie el tiempo o se tire el dinero por la ventana o sea en vano todo nuestro esfuerzo?"<sup>(25)</sup>

## 10. Operaciones estandarizadas

"Me habló durante diez minutos, esbozó trabajo para diez años y esperó que lo terminase en diez días".<sup>(26)</sup> Esto no es un ejemplo de operaciones estandarizadas.

No es suficiente la planeación estratégica, que define la misión de la organización. El sólo enunciado de los propósitos no garantiza su cumplimiento. Co-

mo dice Emerson: "La naturaleza tiene ideales últimos y definidos, pero las criaturas de la naturaleza no son habitantes, ni idealistas, ni reverentes, ni bondadosas, ni limpias, ni castas, ni honestas".<sup>(27)</sup> El hecho que en 10 minutos se enuncie un plan estratégico no implica que se cumpla ni siquiera en 10 años.

La estandarización de las operaciones constituye el PLAN OPERATIVO DETALLADO, que si no es supervisado día a día no logrará la obtención de los objetivos estratégicos.

La mayoría de los currículos universitarios (los "oficiales") son buenos. Los objetivos generales de aprendizaje de las asignaturas son los necesarios. Los contenidos de cada unidad, la bibliografía, etc., son loables. Pero, muchísimas veces no se cumplen ni en pequeña parte. En la práctica cada profesor termina dando su programa, el cual muchas veces es el mismo, aun cuando las asignaturas que enseñe sean diferentes.

Todo el trabajo estratégico de procedimientos, como los de diseño o rediseño curricular, se pierde en la praxis si los profesores no son los adecuados, si no tienen la motivación necesaria ni los conocimientos académicos y la experiencia requeridos. Allí, en la intimidad de la cátedra, sólo están el profesor y los estudiantes.

En la famosa película de TV. *Paper Chase*, podemos ver una práctica muy recomendable y que nunca se cumple entre nosotros en aras de la bendita libertad de cátedra: el decano o el rector inspeccionan *personalmente* la cátedra en forma imprevista. Esta es una forma de garantizar la ejecución apropiada del plan.

## 11. Instrucciones escritas, prácticas y estandarizadas

Las organizaciones universitarias requieren *memoria*. Pero en esto también

están más atrasadas que las empresas de negocios en las cuales hay costumbre y obligación de los informes anuales, y aun con menor periodicidad, en las cuales los ejecutivos reportan su gestión.

Emerson, refiriéndose a la raza humana, afirma que "muy poco se ha retenido, los niños han repetido los mismos errores de sus padres, y aquellos, llenos de sabiduría y sentido común, se han convertido en polvo llevándose con ellos su conocimiento".<sup>(28)</sup>

Cada vez que cambian los directivos universitarios se repiten los errores. Cada cual quiere hacer "su" propia organización o plan. Todo lo de los anteriores "era malo".

Si existiera una costumbre obligatoria de dejar por escrito lo que se hizo, cómo se hizo, por qué se hizo y qué resultados produjo, se aceleraría el progreso.

Cada facultad, cada unidad universitaria debería tener una memoria compuesta por los informes de los responsables de ella. Estos informes deberían ser obligatorios, y también deberían ser analizados por el superior del informante. Nada hay que desestime tanto como rendir informes a los jefes que, o no los leen, o no los entienden, o no los toman en cuenta.

## 12. Recompensa a la eficiencia

"Durante muchos años se ha quedado sin contestar la cuestión de cuál es la diferencia entre los vivos y los muertos, entre lo animado y lo inanimado. Lo que responde a una recompensa a la eficiencia, está vivo; lo que no responde, es inanimado"<sup>(29)</sup>... "Eliminemos el estímulo de la recompensa a la eficiencia y la vida individual desaparecerá de la faz de la tierra".<sup>(30)</sup>

Este asunto de la recompensa sí que está descuidado en nuestras universi-

dades, lo cual no ocurre en la mayoría de las empresas de negocios en las cuales se estimula el desempeño individual mediante los sistemas de evaluación de desempeño o similares.

Ocurre que las universidades han adoptado una especie de "principio marxista" que guíe a la remuneración de su personal: "a cada cual según su necesidad", en lugar del principio básico de la vida y del capitalismo democrático: "a cada cual según su capacidad y desempeño".

El resultado, en pequeño, es el mismo que se observa en las decadentes sociedades comunistas en crisis hoy. "Para qué esforzarse si de todas formas voy a ganar igual al que no lo hace". Es una sociedad burocratizada en la cual el único esfuerzo que se hace es el mínimo para "flotar" y no para producir más y mejor.

El sistema de remuneración universitario es aún peor, ya que no solo es general y estático sino que es regresivo (ya que los aumentos son inferiores al costo de vida) y causan el desestímulo de todos los menos, que son los que podrían producir más.

Es más, algunas de las instituciones, con su mal entendido sentido social, hacen uria especie de repartición de la pobreza, acercando cada vez más el salario del personal directivo al del operativo, pero no por el aumento de este último sino por la congelación —o "enfriamiento"— del salario de los gerentes. El resultado es que las universidades (por lo general) no cuentan con un personal gerencial tan capaz como el de las empresas de negocios, por ejemplo.

## EPILOGO

LIBERTAD, CIENCIA Y EFICIENCIA son los medios por los cuales las universidades pueden lograr los objetivos de la Educación Superior:

— *Educar para la libertad.*

— Educar para el dominio de la naturaleza mediante una ciencia integral y con alto nivel de calidad.

— Buscar la eficiencia de las organizaciones universitarias.

Para ayudar a obtener los objetivos de la educación humana, para ayudar a que los directivos de las empresas de educación superior sean más eficientes y hagan eficientes a sus instituciones es que se han escrito estas líneas.

Sin embargo, a cualquier tipo de organización se le puede aplicar lo aquí recomendado. Pero la gerencia de la empresa de negocios es el modelo.

Y, para terminar, nada mejor que la mismas frases de Harrington Emerson al finalizar su obra: "El hombre de suprema habilidad es aquel que puede crear y controlar una organización que se basa y utiliza principios para lograr y mantener ideales, y que por lo tanto puede reunir y utilizar en su organización los elementos de Tierra, Trabajo y Capital".<sup>(31)</sup>

#### BIBLIOGRAFIA

1. DRUCKER, Peter F. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*.
2. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
3. SANTA BIBLIA. Libro del Génesis.
4. BOYD, Maurice and WORCESTER, Donald. *American Civilization*.
5. SAFFORD, Frank. *El ideal de lo práctico*.
6. LAJUGIE, Joseph. *Los sistemas económicos*.
7. SAFFORD, Frank. *El ideal de lo práctico*.
8. Constitución Política de la República de Colombia. 1986.
9. \_\_\_\_\_, 1986.

10. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Preface.

11. GOING, Charles Buxton. *The twelve principles of efficiency*. Introduction.

12. DRUCKER, Peter F. *Managing for Results*.

13. *The practice of Management*.

14. "International Business Week". Octubre 29, 1990.

15. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Cap. IV.

16. Matrix B.C.G. (Boston Consulting Group).

17. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Cap. V.

18. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VI

19. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VII

20. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VIII

21. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. IX

22. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. X

23. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. X

24. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XI

25. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XI

26. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XII

27. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XII

28. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIII

29. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIV

30. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIV

31. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XVI

## CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA UN MODELO A DESARROLLAR

MARTHA ELENA VARGAS QUIÑONES

Magíster y doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Navarra. Ha realizado cursos de Calidad y Servicio en la Universidad de la Sabana. Ex rectora del ICSEF, y actualmente se desempeña como directora de la carrera de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de la Sabana en Santafé de Bogotá.

INGENIERA LUZANGELA ALDANA DE VEGA

Ingeniera industrial de la Universidad de América. Asistente comercial CADENALCO. Analista de compensación COLMOTORES S.A., ex directora del Programa de Ingeniería Industrial Universidad Libre de Colombia. Profesora Universidad de la Sabana. Instructora de seminarios sobre Calidad Total en las cervecerías Litoral y Bavaria, en Santafé de Bogotá.

Cuando hace seis años la Universidad de la Sabana se disponía a iniciar la carrera de Administración de Instituciones de Servicio, finalmente denominada Administración de Servicios de Bienestar, se tenía una meta clara y definida: proporcionar al país profesionales con un perfil gerencial capaces de liderar la producción de servicios en la banca, el comercio, la salud, la educación, la hotelería, el transporte, las cajas de compensación familiar... y en la atención al cliente en las demás organiza-

ciones. Profesionales que con una planeación estratégica y una administración participativa generan la calidad, el bienestar de la persona humana, representada en la empresa de servicio, tanto por el cliente externo como por los proveedores, los inversionistas y fundamentalmente por las personas que constituyen la organización.

Nuestra presencia hoy aquí como representantes de la facultad se debe a la tarea realizada por el equipo de pro-