

MANTENIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD ENTRE LA REDUCCION Y LA DECLINACION DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

KIM CAMERON, JOHN SMART Research in Higher Education.
Vol. 39, n° 1, 1998. [Human Sciences Press, Inc. N. York].
Traducción: Pedro D. Lafourcade. - Edición SDI

Los colleges y las universidades, como las entidades comerciales, encaran un ambiente cada vez más inhospitalario.

La amenaza del fracaso es ahora más real que nunca.

Esto no es nuevo. El achicamiento, la reestructuración y la declinación, han sido prevalecientes en el sistema comercial americano por más de una década.

El achicamiento se ha convertido en la norma más bien que en la excepción, para algunas pocas organizaciones en problemas [CAMERON, 1994; CAMERON, FREEMAN y MISHRA, 1993]. Es raro que pase una semana sin leer en las noticias nacionales, que una firma llevó a cabo un despido masivo o disminuyó su potencial de acción.

En una reciente encuesta sobre negocios en USA, se descubrió que entre 1/3 y un 50% de las medianas y grandes firmas, habían comenzado a reducirse poco a poco, desde 1988 [HENKOFF, 1994].

Otra encuesta de establecimientos comerciales en Canadá, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Japón y Estados Unidos, informó que más de un 90% ya había reducido su capacidad, con más de 2/3 que planeaban continuarlo en el futuro.

Debido a que esta reducción y declinación, están ligadas principalmente a las presiones de competencia en el mundo de los negocios, las mismas han generado menos interés en los especialistas relacionados con la educación superior.

En los 80, se publicaron una serie de artículos vinculados con el deterioro y la reducción referido a este fenómeno observado en la educación superior [Varias citas], pero pocos trabajos empíricos han aparecido en esta última década.

Una posible razón de tal escasez, es que la educación superior, tradicionalmente, se ha considerado como inmune de la competencia en el mercado.

Las condiciones económicas han conducido a despidos masivos, reducciones y aún a cierres en el sector privado, pero ello ha sido percibido como fuera del dominio de la empresa que representa la educación superior.

Esta escasez de investigación empírica es desafortunada, porque el achicamiento y la declinación, son una parte muy significativa de las condiciones actuales encaradas por las instituciones de educación superior.

En tanto que la presión para el achicamiento ha sido tradicionalmente visto como una enfermedad en el sector privado, se ha constituido recientemente en una condición que está prevaleciendo en los colleges y universidades.

En otros términos: existe tanta declinación y reducción como en los negocios.

Así por ejemplo, se afirma que la educación superior está en la peor situación financiera de los últimos 50 años [HARVEY, 1992].

Cerca de la mitad de los 807 presidentes de colleges encuestados por U.S. News & World Report en 1992-1993, informaron que sus instituciones están encarando continuos déficit y que, aproximadamente 1/3 de los colleges y universidades probablemente no logren un presupuesto equilibrado hasta después del 2.000 [ELFIN, 1993].

Durante la última década, al menos una institución por año, ha cerrado sus puertas, incluyendo cuatro públicas [MOONEY, 1992].

ZAMUTO, WHETTEN y CAMERON (1993) informaron que la tasa de mortandad institucional en la educación superior fue similar o excedió a la tasa de mortandad comercial durante los inicios de los 80 [y las condiciones económicas empeoraron desde entonces].

Aproximadamente el 60% de los colleges en USA recortaron sus presupuestos en 1991-92; un 34% repitió las reducciones en 1992-1993 y un 38% volvió a hacerlo en 1993-94 [ALMANAC, 1993]. Sólo un 20% de los colleges y universidades informaron en 1996 que financieramente estaban saludables [HANCOC, y Mc CORMICK, 1996].

Algunas muestras aleatorias de ejemplos de problemas en instituciones importantes subrayan este punto.

* En 1992, HARVARD manifestó un déficit de 42 millones de dólares [The Economist, 1992].

* YALE pospuso el pago de mil millones en concepto de mantenimiento [NICKLIN, 1992].

* CITY UNIVERSITY de N. York, recortó 40 millones de su presupuesto [LAZERSON y WAGNER, 1992].

* UCLA, recortó 38 millones [MERCER, 1993].

- * El sistema de la Universidad de California, disminuyó 900 millones de su presupuesto.
- * Recientemente, YALE dio de baja a 50 docentes de Artes y de Ciencias [HANCOK and Mc CORMICK, 1996].
- * La Universidad de California eliminó 3.500 cargos, en tanto que duplicaba los derechos de matrícula [ABDELNOUR, 1992].
- * La Universidad de MARYLAND cerró 56 departamentos académicos de sus 11 campus y reorganizó otros 59 [MERCER, 1992 a].
- * SAN DIEGO, despidió a 147 profesores titulares y eliminó 9 departamentos académicos [CHRONICLE, 1992].
- * La Universidad del Estado de ARIZONA tiene un déficit de 15 millones, aún después de haber disminuido 200 cargos docentes [ARIZONA STATE OUTLOOK, 1992].
- * OHIO STATE, recortó 78,7 millones y aproximadamente 500 docentes fueron dados de baja [MERCER, 1992 b].

Investigación sobre la escasez financiera y la efectividad

Esta cantidad de reducciones y de reestructuraciones en la educación superior, en Estados Unidos, ha sido una respuesta, tanto a la disminución de los niveles absolutos de los ingresos en las instituciones [es decir, deterioro de los recursos financieros] como a la cantidad recibida que queda disminuida por la elevación de los costos.

De cualquier modo, es razonable suponer que las presiones concomitantes, afectarán el desempeño de las instituciones de educación superior de ese país.

CAMERON y sus colegas (1986 y 1987), han argumentado, por ejemplo, que los resultados de la escasez y la declinación, es deteriorante del desempeño de la organización y generante de la emergencia de diversas disfunciones institucionales [baja moral, disminución de las innovaciones, etc.].

Desde otra perspectiva, una variedad de observadores ha argumentado que la educación superior americana, constituye el estándar del mundo y que es muy efectiva en su desempeño.

BOULDING (1975) y WEICK (1975), por ejemplo, han argumentado que estas instituciones están entre las mejor adaptadas de todas las organizaciones, en relación con las actuales condiciones ambientales.

Los beneficios económicos de los individuos que se gradúan de los colleges, están muy bien documentados. Los mismos tienen, a lo largo de sus vidas, el doble de ganancias en relación con los que carecen de títulos [Oficina de Censos, 1994].

La evidencia anecdótica de grandes grupos internacionales de administradores educacionales en BEIJING (China), ST. PETERSBURG (Rusia) [CAMERON, 1991], indican que el sistema de educación superior de U.S.A., suele ser un estándar para muchos países -lo cual sugiere que el desempeño institucional en la educación superior americana es aceptable-.

Desde otras perspectivas, una cuestión importante a interrogarse, es si la calidad de la educación superior en este país es afectada por estas disminuciones recientes de los niveles de ingresos económicos, o no. Una interrogante clave que aún no se ha investigado es:

La disminución en los niveles requeridos de financiamiento, ¿está asociada con el deterioro en la efectividad de los colleges y universidades?

Algunos han argumentado que la escalada de los costos en la educación superior no ha sido trasladada a incrementos equivalentes en la calidad y en la eficacia [de producir el efecto deseado].

Una crítica común en la educación superior, es que las instituciones están requiriendo más, pero dan menos. Así por ejemplo, el promedio de los derechos de matrícula aumentó de \$ 5.000 en 1965 a aproximadamente 16.000 en 1993, y el promedio de día de clases disminuyó de 191 a 157 días por año [National Association of Scholars, 1995]. Este sustancial aumento en los ingresos relacionado con la reducción de los días, ha dado lugar a tipos de argumentos que expresan que la eficacia [effectiveness] de la educación superior, se ha deteriorado. Por el contrario, los beneficios económicos de los egresados de la educación superior, están sustancialmente por encima de los que no concurren a este nivel, y las instituciones de educación superior americanas, continúan siendo consideradas como las mejores del mundo. [BURRUP, BRIMLEY y GARFIELD, 1996]. La eficacia de la organización -se argumenta- aún queda alta en este nivel.

El punto es que, la asociación entre la angustia financiera de los colleges y universidades y su eficacia organizacional, se plantea como una cuestión importante pero aún sin resolverse.

LAS VARIABLES CLAVES

Este estudio intenta abordar la cuestión de modo directo, investigando las relaciones entre dificultades financieras en las instituciones de educación superior [es decir, la disminución de los niveles requeridos de ingresos] y la eficacia de la organización de tales instituciones. En particular, tres conjuntos de variables son evaluadas en este estudio: una disminución de los recursos financieros requeridos (declinación); efectividad de la organización (denominada desempeño) y un conjunto de atributos disfuncionales de la organización, frecuentemente asociados con la disminución, reestructuración y/o declinación [denominados la "docena sucia"]. La Fig. 1 sintetiza las relaciones que han sido investigadas.

Declinación

Empleamos el término "declinación" como un sustituto de las difíciles circunstancias financieras en las instituciones, porque es una forma confiable de evaluar una condición que conduce a un achicamiento o cierre del programa.

En general, es una medida más conservadora y más exacta de la dificultad financiera, que valuar una relación entre costos e ingresos.

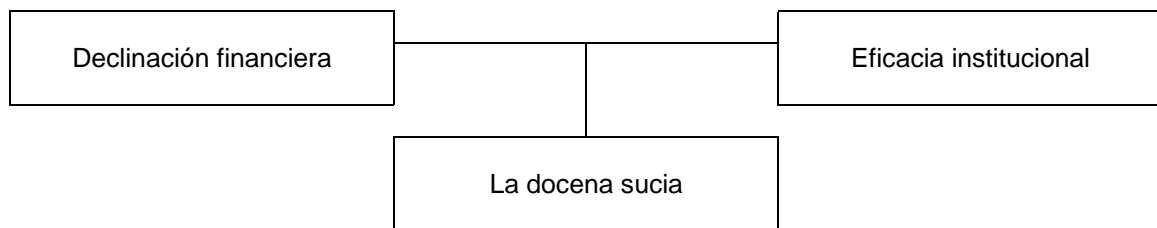


Fig. 1 - Relaciones entre la declinación financiera, La docena sucia y la eficacia institucional

Empleando "declinación" como la variable de opción, se torna posible identificar instituciones que experimentan "stress" financieros, aún cuando no hayan disminuido o eliminado programas.

La declinación puede ser evaluada empleando igualmente, tanto las medidas perceptuales como las objetivas. Es decir, los respondientes pueden ser capaces de calificar la medida por la cual los recursos relativos a los requerimientos, están disminuyendo en tanto que, a menudo, no sean capaces de proporcionar una calificación exacta de la adecuación de los mismos [ZAMMUTO y PARKER, 1986]. La respuesta universal a la pregunta ¿son adecuados los niveles de los recursos asignados? es no. Es difícil encontrar alguna institución que se sienta rica, adecuadamente compensada o que tenga recursos abundantes. Para separar a las instituciones que sufren verdaderamente de niveles inadecuados de recursos, de aquéllas que poseen niveles suficientes para operar normalmente, focalizamos la medida más conservadora: la disminución en las entradas o ingresos.

En este estudio comparamos instituciones que estuvieron experimentando una declinación de los recursos, de las que no tuvieron este problema. Para determinar cuáles instituciones estuvieron en este estado, se obtuvieron medidas reales de la cantidad de ingresos logrados por la institución. Cuando los reales ingresos quedaron iguales o se disminuyeron de un año al otro, fueron colocadas en la categoría de "estar en aprietos financieros" o en "declinación".

Eficacia [effectiveness] (producir el efecto deseado)

Las definiciones y las mediciones de la eficacia de la organización en los colleges y universidades, son un acertijo.

Tradicionalmente, la medición de la efectividad ha sido tan confusa, que algunos especialistas han propugnado abandonar el concepto [GOODMAN, ATKIN y SCHOORMAN, 1983]. Como han explicado CAMERON y WHETTEN (1996), los modelos de las organizaciones han devenido progresivamente más complejos y, consecuentemente, también los enfoques para evaluar la eficacia de las organizaciones.

En la educación superior, el enfoque dominante por muchos años, se apoyó en una única evaluación general, tales como los "ratings" de reputación [WEBSTER, 1985]. Relativamente poca sofisticación caracterizó a estas evaluaciones. Con todo, los "ratings" de colleges y de universidades, aún dominan dicha tarea [ej: U.S. News and World Report].

Más recientemente, la evaluación en la literatura especializada ha comenzado a tomar en cuenta una visión mucho más compleja de las instituciones de educación superior, incluyendo consideraciones de muchos grupos, contingencias ambientales y la naturaleza paradójica del desempeño organizacional [CAMERON, 1986].

Una forma de dar razón a una visión más compleja de la eficacia, es dirigirse explícitamente a las 7 "cuestiones críticas" propuestas por CAMERON (1980) como la base de todos los estudios sobre la misma.

Estos interrogantes proporcionan estructura a la compleja trama de posibles criterios relevantes al desempeño institucional. Ellos son:

1. ¿Qué enmarque de tiempo es empleado en la evaluación?
2. ¿Cuál nivel de análisis es tomado en cuenta en la evaluación?
3. Desde cuáles perspectivas es juzgada la eficacia en la evaluación?
4. ¿Sobre cuál ámbito de actividad se focaliza el juicio?
5. ¿Cuál es el propósito de la evaluación?
6. ¿Cuáles tipos de datos están siendo utilizados en la evaluación?
7. ¿Cuál es el referente frente al cual se juzga a la eficacia?

En este estudio medimos las 9 dimensiones de la eficacia de la organización (inicialmente desarrolladas por CAMERON [1978] para los colleges y universidades) [TABLA 1].

Tabla I - 9 dimensiones de la eficacia de la organización

AMBITO MORAL:

Satisfacción de los estudiantes por la educación: la medida de la satisfacción de los mismos en relación con sus experiencias educativas en la institución.

Satisfacción en el empleo, de los docentes y administradores: la satisfacción de los miembros del plantel docente y de los administradores en relación con sus empleos y tareas en la institución.

Salud organizacional: la medida de un fluido funcionamiento de la institución en términos de sus procesos y operaciones.

AMBITO ACADÉMICO:

Desarrollo académico de los estudiantes: la medida de los logros académicos, crecimiento y progresos efectuados por los estudiantes en la institución y las oportunidades proporcionadas por la misma.

Desarrollo personal de los estudiantes: el grado de desarrollo social, cultural y emotivo y las oportunidades suministradas por la institución para que ello acontezca.

ADAPTACIÓN EXTERNA:

Desarrollo del estudiante en la carrera: la medida del desarrollo ocupacional o vocacional de los alumnos y las oportunidades suministradas por la institución para dicha formación.

Sistema de apertura e interacción con la Comunidad: énfasis en la interacción, la adaptación y el servicio con el ambiente externo de la institución.

Capacidad para adquirir recursos: la medida en que la institución adquiere los recursos del ambiente externo, tales como apoyos económicos, estudiantes y docentes de alta calidad, apoyo a la investigación y legitimidad en las políticas.

CAMERON, 1978, 1981.

Con referencia a las cuestiones críticas del cuadro, estas 9 dimensiones se focalizan en:

1. El desempeño habitual de la institución en el marco de un término temporal breve.
2. El nivel institucional global del desempeño [como opuesto al nivel departamental o del docente].
3. Las perspectivas de los administradores centrales y de los jefes de departamento que tienen un conocimiento general del funcionamiento de la institución.
4. Tres dominios de actividad, incluyendo un área moral (por ejemplo: satisfacción del estudiante, del docente y del administrador); un área académica [por ej.: productividad del estudiante, de los docentes y desarrollo profesional] y un área externa [reacción o sensibilidad a los sectores externos y recursos].
5. Una investigación y un feed back institucional adecuados en su manejo, de modo que la institución no sea amenazada o perturbada por la provisión de datos puntuales.
6. Los datos objetivos (ingresos) y perceptuales (cuestionarios) que fueran obtenidos.
7. El desempeño de otras instituciones en la muestra, utilizados como referentes de comparación.

En resumen, la eficacia fue evaluada requiriendo que los administradores y los docentes describieran diversos aspectos del desempeño institucional.

Los colleges y las universidades fueron categorizados como organizaciones con desempeños altos, medianos y bajos, basados en las puntuaciones compuestas de estas 9 dimensiones de la eficacia de la organización.

La docena sucia

CAMERON (1995) informó, que cuando la mayoría de las organizaciones del sector privado abordan acciones de achicamientos o experimentan angustia financiera, tiende a surgir una serie de atributos negativos de la organización [ver Tabla 2].

Estos factores negativos, presumiblemente inhiban la eficacia de la organización, lo cual parece explicar, al menos parcialmente, los deterioros informados en el desempeño de sus funciones, después del achicamiento. [CAMERON, 1994]. Estos mismos atributos negativos de la organización, también han sido

encontrados en instituciones de educación superior en declinación [CAMERON, KIM y WHETTEN, 1987]. Es decir, la presencia de tal declinación y de "la docena sucia", parecen estar conectados a través de sectores de la educación superior y de la economía.

Sin embargo, no es claro de la evidencia empírica, si estos atributos negativos están asociados significativamente con la eficacia institucional, cuestión clave de la investigación que será explorada en este estudio.

Estos 12 atributos negativos, incluyen la respuesta de "amenaza de rigidez" [STAW, SANDELANDS y DUTTON, 1981], en el marco de la cual las organizaciones se tornan rígidas y se encierran en coberturas protectoras. Las organizaciones devienen más conservadoras, y la innovación, que es costosa y riesgosa, declina.

Los canales de comunicación se vuelven estrechos, transmitiendo sólo las buenas noticias y la participación de la información es atenuada.

La emergencia de grupos organizados, vocingleros, con intereses especiales, aumenta los niveles de participación política y de conflicto entre los miembros de la organización y de tal modo, se afecta la moral de los empleados. El mal humor alcanza a la organización. Los recursos complementarios (tales como las reservas para contingencias o financiamiento de nuevos proyectos) son eliminadas, lo cual sacrifica la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a futuros cambios. Los ahorros son empleados para satisfacer los gastos de operación. Se da una escalada de toma de decisiones centralizadas, en donde los administradores en la cima de la estructura, aumentan su control sobre un disminuido conjunto de recursos y en donde los errores se tornan más visibles y menos sostenibles.

En los niveles menores de la organización, los miembros, de modo creciente, se vuelven temerosos de tomar decisiones importantes [o riesgosas] sin la aprobación o la firma de la superioridad.

Esta centralización conduce a que los miembros que ocupan las posiciones más elevadas de la administración, sean los chivos emisarios de las frustraciones y ansiedades que posean los miembros de la organización.

La credibilidad de los miembros de primer rango, se ve alterada debido a su implicado fracaso en evitar las penosas circunstancias que la organización está experimentando. Aquí predomina la orientación al corto plazo, de modo que el planeamiento a tiempos más extensos, es abandonado.

En este estudio, la presencia de estos 12 atributos fue evaluada en cada institución. Tal como se describirá en la próxima sección, los análisis estadísticos fueron conducidos para examinar las relaciones entre la presencia de la "docena sucia", la declinación y escasez financiera y la eficacia de la organización.

TABLA 2 - La docena sucia

ATRIBUTO	EXPLICACION
Centralización	La toma de decisiones está más centrada en la cima de la organización. Menos poder es participado.
Mentalidad de crisis del corto plazo	Se descuida el planeamiento al largo plazo. El foco está en lo inmediato.
Pérdida de la capacidad de innovación	Se restringe el aprendizaje por ensayo y error. Existe menos tolerancia para el riesgo, y el fracaso, está asociado con la actividad creativa.
Resistencia al cambio	El conservadorismo y la amenaza de una respuesta rígida, conduce al repliegue y a una posición proteccionista.
Disminución de la moral	Lucha "cuerpo a cuerpo" y el desacuerdo, a menudo amargo, permea a la organización.
Grupos de interés politizados	Se organizan grupos especiales más expresantes de sus propios intereses. El clima adviene politizado.
Recortes no priorizados	Se efectúan recortes en los gastos a través de los Consejos, para que se suavicen los conflictos. Las prioridades no son obvias.
Pérdida de confianza	Los líderes pierden la confianza de los subordinados y aumenta la desconfianza entre los miembros de la organización.
Aumento de los conflictos	Los recursos más reducidos provocan competencia interna y luchas por un pastel que se torna cada vez más chico.
Comunicación restringida	Sólo las buenas noticias son elevadas. La información no es ampliamente participada por temor y desconfianza.
Ausencia de equipos de trabajo	El individualismo y la desconexión, tornan difícil el trabajo en equipo. Los individuos resisten la cooperación y además involucrarse.
Los líderes son los chivos emisarios	Se da anemia de liderazgo, en la medida en que los líderes son los chivos emisarios; las prioridades no son claras y prevalece una mentalidad de estar rodeados de enemigos.

FUENTE: CAMERON, WHETTEN y KIM, 1987.

Relaciones entre deterioro, la docena sucia y la eficacia

Existe una extensa literatura sobre los temas del deterioro (o tensión financiera) y el achicamiento de las instituciones.

Desafortunadamente, mucha de esa literatura es descriptiva, focalizada en una organización en particular y no empírica. Por otra parte, no es muy útil para orientar los interrogantes claves de investigación que guían este estudio. Considerando primero el deterioro, es irónico que la mayoría del trabajo empírico

sobre declinación de la organización, haya concluido, en la época en que fue publicado el manual, de fuentes de información en el cual se intentaba resumir la literatura clave que sirviera como base para futuras investigaciones [CAMERON, SUTTON y WHETTEN, 1988].

Se ha señalado en este manual, que "*dicha literatura es fragmentada, confusa y frecuentemente contradictoria*" (p.9). Como ejemplo: en un estudio, se descubrió que la declinación conducía a la rigidez, al conflicto y a la reorganización [CAMERON, KIM y WHETTEN, 1987], en tanto que en otro trabajo se expresaba que la misma producía innovaciones y estímulo para la expansión [Mc MILLAN, 1985]. Otra investigación, concluyó que los despidos reducían la productividad [GREENHALG, 1983], en tanto que otra serie de estudios de laboratorio señalaban que los despidos conducían a obtener aumentos en la productividad [BROCKNER, DAVID y CARTER, 1985].

La misma confusión es típica en la literatura sobre achicamiento. Por un lado, en una encuesta a gerentes de organizaciones en reducción, se descubrió que la moral, la confianza y la productividad, desmejoraban como resultado de tal circunstancia. En otro trabajo, se advirtió que la mitad de las 1468 firmas, indicó que la productividad se deterioraba después del achicamiento [HENKOFF, 1990; BENNETT, 1991]. Mc KINLEY (1992) verificó que el achicamiento realmente aumentaba los costos, la burocracia y la redundancia en las organizaciones en lugar de reducirlos.

Por el contrario, GREENHALGH y otros (1985), LEANA y FELDMAN (1989) y SCHWEIGER y DE NISI (1991), descubrieron, en estudios separados, que el achicamiento condujo a un mejoramiento de la productividad, reducción del "stress" y a un aumento del compromiso de los empleadores. Ninguno de estos estudios fueron llevados cabo en instituciones de educación superior.

Volviendo a la literatura sobre la docena sucia, su presencia ha sido detectada en investigaciones sobre declinación y en diversas formas de reducciones [BILLINGS, MILBURN y SCHALMAN (1980); CAMERON y otros (1987), COLE (1993); LEVINE (1978), RUBIN (1979) y otros].

Cada una de estas investigaciones examinó "la docena sucia" como un resultado o efecto de la tensión física y del cambio inducido por la escasez.

Ninguno de estos estudios, no obstante, trató a la "docena sucia" como un predictor de la eficacia.

En tanto que parece claro que una relación positiva existe entre declinación y la presencia de la "docena sucia", las relaciones entre ambas aún no ha sido probado empíricamente.

Es razonable suponer que: organizaciones caracterizadas por una baja moral; escaso nivel de compromiso e innovaciones con altos niveles en cuanto a sentirse como "chivo emisario", de conflictos y de "politiquerías", se desempeñarán menos eficazmente.

Sin embargo, desde que una gran mayoría de organizaciones en U.S.A. se han achicado en los últimos 5 años, y desde la perspectiva de que tal disminución y la emergencia de la "docena sucia" parecen estar positivamente correlacionadas; y puesto que el desempeño entre muchas de estas firmas disminuidas ha ascendido abruptamente [por ejemplo: compañías de automóviles, fábricas de computadoras, compañías de teléfono, todas las cuales están informando récord de utilidades], no es claro que se dé por sentado una clara asociación negativa entre la "docena sucia" y la eficacia.

En otras palabras, y especialmente en la medida en que ello incumbe a la educación superior, la literatura se halla ante la necesidad de una investigación empírica de las relaciones entre la disminución financiera de los ingresos -corrientemente experimentada por un gran número de instituciones de educación superior- [es decir en declinación], los atributos negativos que a menudo surgen cuando se dan tales condiciones [es decir, la docena sucia] y la eficacia de la organización de las instituciones [es decir, su desempeño]. Investigar estas relaciones es el propósito primario de este estudio.

PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACION

Muestra

.....