

EL ROL DEL DIRECTOR DE LA FACULTAD: LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE MINTZBERG PARA ORGANIZAR LAS DIMENSIONES SUBYACENTES

John Farrand-Rogers*

Resumen

Esta investigación busca precisar las actividades que conforman el rol de un director de facultad en una universidad pública mexicana. El artículo hace un intento de ordenar los datos para que se perciba claramente un patrón de actividades, acudiendo para este propósito al modelo de Mintzberg. Resulta que los datos no corresponden adecuadamente con el modelo, posiblemente por las diferencias culturales, pero sí permite identificar algunas actividades que pudieran ser importantes para la dirección de una facultad, si la universidad diera otro enfoque a este puesto.

Palabras clave: Director, facultad, universidad, rol, Mintzberg.

Recibido: 16-05-00 • Aceptado: 25-01-01

* Facultad de Planeación Urbana y Regional. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, cp 50063. México. E-mail: jfarrand@coatepec.uaemex.mx

The Role of Faculty (School) Director: The Application of the Mintzberg Model in Organizing Underlying Dimensions

Abstract

This research project aims at defining the tasks and activities that make up the role of a (school) faculty director in a public Mexican university. It attempts an ordering of information clearly perceived as a pattern of activities, following a model proposed by Mintzberg for this purpose. The results of the analysis do not adequately correspond to the model, possibly because of cultural differences, but it did allow for the identification of certain activities which could be important to the direction of an academic school or faculty, if the university permitted another focus in relation to this figure.

Key words: Director, academic faculty (school), university, role, Mintzberg.

En este artículo se presenta alguna información producida durante la realización de un estudio acerca de la teoría de rol y su aplicación al director de facultad dentro de una universidad mexicana (Farrand, 1998c). No se presentan en este momento todos los detalles de la investigación, porque el propósito actual es otro: enfrentar el problema de cómo presentar los datos arrojados por el trabajo de campo.

En un momento, un amigo comentó que la organización de los datos es de relativamente poca importancia porque “es de carácter instrumental y no de carácter lógico”. En esto, desde nuestro punto de vista, no pudiera estar más equivocado. Los datos de cualquier investigación tienen que ser presentados de alguna manera y es precisamente la manera de organizarlos que permita llegar a ciertas conclusiones y a otras no. La organización de los datos, entonces, influye decisivamente en la interpretación.

En este caso, se contemplaron originalmente tres posibles modelos para organizarlos, cada uno con su propia lógica, los cuales arrojaron diferentes patrones, precisamente por el enfoque teórico que subyacía la construcción original de cada modelo.

El primero, y el más obvio, era sencillamente seguir la organización de los reactivos en el instrumento. Este enfocaba las actividades reconocibles en cualquier puesto de dirección de una escuela (Farrand, 1988) y estaban organizadas por categorías, como Recursos, Personal Docente y Evaluación. Sin embargo,

como cada categoría resultaba internamente contradictoria, con algunos reactivos aceptables y otros rechazados, esta forma de presentar los datos no permitió la clara emergencia de un patrón general (Farrand, 1998a).

El segundo modelo “prefabricado” es el que se presenta aquí. Un estudio clásico de Minzberg (1973) en torno a cinco directores ejecutivos de empresas y organizaciones importantes en los Estados Unidos, arrojó diez dimensiones del rol de un director ejecutivo (aunque debemos notar que Mintzberg no hace las mismas distinciones que nosotros y llama “roles” todavía a lo que nosotros denominamos aquí “dimensiones del rol”). Como se supone la existencia de similitudes en la dirección de cualquier organización (aunque, de paso, Mintzberg también incluyó una organización educativa en su muestra), se pensó que este modelo podría servir para organizar útilmente los datos de nuestro proyecto. Aunque finalmente esta expectativa resultó improductiva, este mismo hecho dice algo acerca del objeto de estudio.

El tercer patrón (que fue la solución finalmente adoptada) consistía en el ordenamiento de los datos para que conformaran un patrón original, a partir de su organización y de acuerdo con sus propias características (Farrand, 1998b). De estas tres soluciones, ésta fue la que dio más elementos para comprender mejor los datos.

Por lo tanto, nos limitamos ahora a la presentación de los hallazgos sustantivos de acuerdo con las categorías de análisis del trabajo de Minzberg. Sin embargo, antes de hacerlo, parece conveniente contextualizar el estudio, iniciando brevemente con un acercamiento a la teoría de rol y algunas cuestiones metodológicas.

La teoría de rol

Esta teoría deriva de la idea de roles en el mundo del teatro, donde existe una distinción entre el rol y el actor que lo representa (Hargreaves, 1972). Cuando observamos algún rol conocido dentro de una obra de teatro, podemos distinguir entre lo medular (lo que los actores necesariamente tienen que hacer u omitir) y lo discrecional (lo que pueden hacer u omitir de acuerdo con su propia interpretación). De esta manera podemos calificar como excelente o inadecuada cualquier representación.

Lo mismo pasa en el mundo social, donde los seres humanos (como “actores”) representamos en diferentes momentos los diversos roles que nos corresponden. Todos podemos reconocer el rol social del policía, del profesor, del padre de familia, del sacerdote. Estos roles tienen elementos que necesariamente están presentes para que los reconozcamos. Al mismo tiempo, todos nos extrañaríamos si el sacerdote se comportara como futbolista, o el profesor universitario como chavo banda. Tales conductas no serían congruentes con su rol.

Estos roles son configurados por las expectativas que tenemos, las cuales modifican constantemente la interpretación de cualquier actor, quien las toma en cuenta, sobre todo las de quienes tienen mayor importancia para su actualización, específicamente sus superiores jerárquicos. Por lo tanto, la definición de cualquier rol llega a ser resultado de un acto social. Aunque finalmente es el propio actor quien toma la decisión acerca de cómo debe ser su representación, lo hace bajo la influencia de todos los involucrados con su posición social y esta influencia puede modificar su conducta, cuando los demás lo vemos como incongruente. Si no la toma en cuenta, puede encontrar un rechazo ante su actuación, la cual imposibilita el éxito en sus actividades (Hargreaves, 1972).

Si tomamos el ejemplo de un director de facultad, podemos pensar en los profesores, los alumnos, los trabajadores y también en los funcionarios de rectoría como influyentes en la interpretación del rol. Por supuesto, la definición oficial, que encuentra su expresión en los reglamentos y la precisión jurídica de los atributos, derechos y obligaciones de un director, es una influencia muy importante. No podemos dejar de tomarla en cuenta. Pero en la práctica, un director puede llevar a cabo con éxito otras actividades (más que las definidas en el reglamento, o menos), siempre que esté actuando dentro de su rol social, recibiendo una aceptación y legitimación por parte de los demás¹.

1 Como este estudio gira alrededor del rol de director de facultad, en el sentido de las expectativas que tienen otras personas para este puesto, no tiene caso en el estudio, y menos todavía en este artículo, entrar en otras cuestiones, como la del comportamiento debido de un director según la teoría, o la de los principios de la organización institucional.

Cuestiones metodológicas

El instrumento empleado fue diseñado sobre la base de unas diez entrevistas, aplicadas tanto a alumnos como profesores y funcionarios de la universidad². Nuestros informantes fueron seleccionados en parte, por sus conocimientos del funcionamiento de su universidad y el desempeño de algunos directores de facultad; y en parte, en su reconocida actitud académicamente crítica frente a cuestiones políticas y sociales³.

El instrumento fue estructurado de acuerdo con el modelo de Likert, donde los encuestados tienen que expresar qué tanto están de acuerdo con cada reactivo, en una escala de cinco grados, desde una aceptación total hasta un rechazo total. Este instrumento se aplicó a una muestra de alumnos, profesores y directores de cinco facultades de la universidad. Posteriormente, fue posible convertir sus respuestas en puntos, los cuales se sumaron para calcular la media para cada grupo de encuestados y las desviaciones estándar (DE). Como el número de informantes de cada grupo era diferente, se procedió a calcular las medias para las medias y para las desviaciones, de manera que las respuestas de los tres grupos de alumnos, profesores y directores tuvieran el mismo peso al determinar cifras globales para todos los encuestados. En los cuadros que se presentan a continuación, un 5.0 en la columna de la media de las medias representa una aceptación total, mientras que un 1.0 representa un rechazo total. En cuanto a las desviaciones estándar, consideramos que una cifra menor a 1.0 representa bastante consenso, mientras que una mayor a 1.0 implica que las respuestas están bastante dispersas⁴.

- 2 En esta parte del estudio, participó Gumaro Verona Casas, como auxiliar de investigación.
- 3 Un revisor hace una pregunta acerca de los posibles informantes no críticos del sistema. Ellos fueron incluidos posteriormente cuando se aplicó el instrumento a una población más amplia. En esta etapa de la investigación, lo que se buscaba era la compilación de ese instrumento con base en unas aseveraciones que se prestaban para ser aceptadas o rechazadas (como así resultó ser el caso).
- 4 Quisiéramos agradecer la contribución del Centro de Cómputo de la UAEM, y sobre todo a Luis Enrique López Díaz, por su apoyo en esta parte del proyecto.

El modelo de Mintzberg

En su estudio, Mintzberg encontró un total de diez dimensiones del rol de ejecutivo de una organización, las cuales organizó en tres rubros, que denominó “interpersonales”, “informacionales” y “decisionales”. Como un director de facultad es el ejecutivo de esta institución, nos pareció inicialmente que el modelo de Mintzberg pudiera ayudarnos a interpretar los hallazgos de nuestro estudio.

Tres dimensiones interpersonales

A. La Figura de Proa

Como figura de proa, el director es la cabeza simbólica, con actividades legales o sociales que involucran ceremonias y solicitudes de prestigio. En esta dimensión, su presencia no cuenta con otra finalidad que la de estar presente: realmente no hace nada; es “de adorno”. Cuando su presencia cuenta con un propósito práctico, entonces no se ubica dentro de esta dimensión.

Reactivo	Media de medias	D.E.
94. Dejar la administración al secretario académico o administrativo, para asistir a eventos políticos.	2.38	1.24
72. Asistir a casi todos los informes de otras facultades, para mantener su presencia dentro de la universidad.	3.66	1.15
14. Convivir con los alumnos, aun cuando conduzca al consumo de bebidas alcohólicas.	1.41	0.79

En esta dimensión, ubicamos tres reactivos. En un caso, que habla acerca de la convivencia con alumnos (14), encontramos que esta actividad está prohibida, pero esto pudiera ser por la glosa que agregamos acerca del consumo de alcohol. Los otros dos reactivos tienen el nivel de deseable (en un caso de forma negativa), de manera que inferimos que esta dimensión no es central para el rol del director de facultad. La comunidad consultada prefiere que su director sea más activo y que no sea solamente “de adorno”.

B. El Líder

Se entiende la dimensión de líder en el sentido de su relación con otras personas dentro de la institución: la motivación y activación de los subordinados, la contratación de recursos humanos, su capacitación y en fin, todas las actividades gerenciales que involucran a los subordinados. Sin embargo, se excluye de esta dimensión las actividades que tienen que ver con el manejo de cambio, las cuales se ubican abajo en la dimensión del “Emprendedor”.

Esta dimensión es bastante amplia y cuenta con un elevado número de treinta y un reactivos, lo cual presupone su importancia para nuestro caso de estudio.

Para los propósitos de este análisis, empleamos aquí los términos empleados por Mintzberg para organizar nuestros datos.

Motivación

6. Poder enseñar el contenido de todas las materias.	2.89	1.37
18. Tener una perspectiva de lo mexiquense ⁵ .	3.90	1.00
20. Tener grado avanzado de estudios.	4.59	0.70

Dentro de este grupo de reactivos, encontramos algunos que tienen que ver con la motivación a través de ciertas características y antecedentes que le ayudan a hacerlo, porque cuenta personalmente con cierto perfil, que le otorga un status dentro de la facultad, aparte del que deriva del puesto. De éstos, el grado avanzado de estudios es indispensable, una perspectiva mexiquense es considerada deseable, mientras que un dominio de los conocimientos de cada materia es algo indiferente.

7. Dejar ver que el contenido de la currícula tiene mucha importancia para él.	3.96	1.18
--------------------------------------------------------------------------------	------	------

5 Este término se refiere al estado de México, donde se ubica la universidad muestra. Un revisor observa que este término es “muy subjetivo” y con esto estaríamos de acuerdo. Sin embargo, fue una frase empleada en el transcurso de una entrevista y pareció no provocar problemas de comprensión ni en el piloteo del instrumento, ni entre los encuestados. Por este motivo, lo dejamos en el instrumento así como se nos dio.

50. Trabajar más allá de su horario normal para motivar a la comunidad con su ejemplo.	3.79	1.18
51. Dar importancia al trabajo de todos los integrantes de la organización.	4.75	0.59
78. Seguir ejerciendo personalmente la docencia y la investigación.	4.08	1.04
56. Dar orientación personalmente a los profesores de nuevo ingreso.	4.19	0.90
54. Emplear su criterio personal para otorgar reconocimiento a algunos profesores.	2.16	1.24
34. Supervisar personalmente la actividad docente, observando clases.	3.62	1.22
17. Respetar posturas de profesores antagónicos a la suya, sin presionarles a cambiar.	4.15	1.18

Un segundo sub-grupo tiene que ver con lo que hace el director y cómo. Todos estos reactivos son considerados como deseables, menos uno que es imperativo y otro que es rechazado.

Dentro de este grupo de reactivos, encontramos lo que pudiera denominarse “las buenas relaciones humanas”. Esta idea se verá otra vez en otra dimensión (El Tranquilizador). La distinción que hacemos es que en la dimensión de Líder, vemos el uso de las buenas relaciones humanas para orientar a los subordinados; mientras que en el caso del Tranquilizador, el objetivo es solamente el de calmar una situación difícil. El hecho de contar con dos dimensiones en donde ubicar ciertos reactivos (que algunas veces se duplican), demuestra la dificultad de manejar un modelo con un número limitado de categorías predeterminadas.

Contratación de recursos humanos

37. Contratar a los docentes por sus relaciones políticas.	1.46	0.73
36. Mantener un equilibrio en la planta docente, invitando a trabajar a maestros de afuera.	4.21	0.91
57. Promover la contratación preferente de egresados de la facultad.	3.66	1.14

16. Despedir a personal que carezca de ética profesional, aun cuando sean sus amigos.	4.62	0.96
38. Acudir solamente a los docentes que le apoyaron en campaña para formar su equipo.	1.34	0.78
39. Mantener a doctores y maestros en la institución, aun cuando no sean de su equipo.	4.29	1.16
53. Cambiar a los profesores cuando así lo demanden los alumnos.	2.97	1.25

Aquí hemos ubicado siete reactivos, que de alguna manera tienen que ver con la contratación de personal. Se notará que (con una sola excepción) todos tienen cierta importancia para el rol, siendo considerados mínimamente como deseables (aunque en dos casos de manera negativa).

Capacitación

55. Implantar cursos de actualización obligatorios para profesionalizar a sus cuadros docente y de investigación.	4.43	0.94
58. Emplear la posibilidad de enviar a profesores a estudiar diplomados como mecanismo para conseguir su conformidad.	2.40	1.18

En este rubro, contamos solamente con dos reactivos, calificados como actividades deseables (aunque uno está de forma negativa). Esto tiende a sugerir que a la capacitación de personal no se concede mucha importancia dentro del rol del director.

Orientación en el trabajo (y “activación”?)

2. Definir metas precisas y claras con los tiempos para alcanzarlos.	4.82	0.49
10. Elaborar planes y programas respetando los tiempos administrativos, aun sacrificando una amplia reflexión colectiva.	2.81	1.28
11. Revisar planes y programas cada semestre.	4.26	1.10
15. Propiciar un trabajo colectivo por parte de los docentes.	4.61	0.70

35. Fomentar la libertad de pensamiento y de acción de profesores e investigadores.	4.65	0.77
42. Establecer lineamientos para el cumplimiento de proyectos de investigación, aun cuando esto limite la creatividad.	2.80	1.33
15. Propiciar un trabajo colectivo por parte de los docentes.	4.61	0.70
77. Preocuparse por la calidad de las tesis, aun a costo de reprobar a algunas.	4.03	1.18

Dentro de este sub-grupo de reactivos, contamos con ocho reactivos. Tal vez no todos estén bien ubicados aquí, pero parecen tener que ver con esta dimensión, porque de alguna manera involucran la orientación al trabajo de los subordinados. Todos estos reactivos son definidos como mínimamente deseables, con la excepción de dos, cuyo carácter híbrido les conduce a una imprecisión. Nuestra inferencia es que este grupo es de bastante importancia dentro del rol del director.

94. Dejar la administración al secretario académico o administrativo, para asistir a eventos políticos.	2.38	1.24
19. Tener capacidad demagógica para poder convencer a los inconformes.	3.00	1.28
44. Vigilar estrictamente el manejo eficiente de los archivos.	4.11	1.14

Finalmente, contamos con tres reactivos más, que tal vez no estén ubicados muy cómodamente dentro de esta dimensión. Sin embargo, con base en el argumento de que involucran a los subordinados de alguna manera, pueden tener algo que ver con ella. La vigilancia de los archivos (44) se ve como una actividad deseable, y se incluye aquí porque tiene que ver con el desempeño de otros; mientras que la delegación de actividades a los subordinados inmediatos (94) es visto como indeseable, tal vez por el carácter híbrido del reactivo. El tercer (19), probablemente también por su carácter híbrido, cae en la indiferencia.

C. El Enlace

Esta dimensión tiene que ver con el mantenimiento de una red de informantes externos, la participación del director en juntas externas y también sus

respuestas a correo. Hubiéramos querido organizar la información de acuerdo con los términos que emplea Mintzberg, pero en este caso resulta que no tenemos reactivos relacionados con juntas externas, ni con respuestas a correo; de manera que el único grupo que nos queda tiene que ver con el mantenimiento de una red de informantes.

Sin embargo, no se ve claramente en la expresión de nuestros reactivos el propósito por el cual el director debe mantener estas relaciones. El supuesto que fundamenta la categoría de Minzberg es que se busca el acceso a información en el exterior de la institución. Como en nuestro estudio esto no se ve claramente, tenemos que redefinir esta dimensión en términos de una relación con personas útiles, pero sin precisar exactamente la naturaleza y la intencionalidad de esa vinculación.

Relaciones con el exterior

82. Mantener un contacto personal con el Rector.	4.45	0.83
86. Ampliar el contacto con grupos populares para que la facultad resuelva sus problemas.	2.76	1.36
87. Vincularse sólo con aquellos sectores que le puedan dar prestigio a la facultad.	2.65	1.36
88. Relacionarse con el gobierno sólo para proyectos rentables	2.63	1.28
90. Ofrecer servicios de consultorías al sector productivo.	4.31	1.01

Entre los reactivos que hemos ubicado dentro de esta dimensión, hay cinco que están repetidos porque también parecen corresponder a otras dimensiones. De éstos, uno (82) también corresponde a la dimensión de Portavoz y los otros cuatro (86, 87, 88, 90) a la de Emprendedor. La distinción (y por lo tanto nuestra dificultad) radica en la finalidad que se les otorga a estos reactivos. La relación del director con el rector pudiera servir igualmente para divulgar, como para alimentarse de información. De manera similar, la vinculación con grupos populares, productivos, gubernamentales y prestigiados pudieran servir solamente para propiciar información para el uso de la facultad (por lo cual estos reactivos están ubicados aquí), pero también pudieran servir como mecanismo en una estrategia de cambio (por lo cual también están ubicados en la dimensión de Emprendedor). El problema para nuestro proceso analítico, es que no veamos claramente en la redacción del reactivo cuál es su funcionalidad.

De estos cinco reactivos, tres se ubican en la ambigüedad para el rol del director, mientras que dos más (el enlace con el rector y con el sector productivo) son considerados como deseables.

Vinculación con el exterior: con grupos políticos

26. Gratificar a políticos importantes creando los espacios para su lucimiento con fondos de la facultad.	1.27	0.70
95. Ser militante de un partido político.	2.12	1.15

Dos reactivos claramente rechazados tienen que ver con una vinculación con grupos políticos. Se ve mayor rechazo en el caso que tiene que ver con los recursos de la facultad; la militancia en algún partido se califica como indeseable, pero no alcanza el grado de prohibición.

Vinculación con el exterior: con instituciones académicas

97. Vincularse a otras instituciones académicas que tengan prestigio académico.	4.50	0.77
99. Pertenecer a organizaciones internacionales prestigeadas para vincular a su facultad.	4.47	0.77

Los dos reactivos que hablan acerca de una vinculación con organizaciones e instituciones académicas de buen prestigio son considerados como altamente deseables. Nuestro supuesto en estos casos es que esta vinculación sirve, a través del director, para aportar elementos para el desarrollo de la facultad.

Vinculación con el exterior: con el mundo laboral

89. Negociar personalmente prácticas profesionales en el sector público y privado.	3.60	1.41
91. Poner en contacto a los egresados con sus posibles empleadores.	4.42	0.80
92. Mantener una organización con los egresados y usarla como una bolsa de trabajo.	4.35	0.89
96. Participar activamente en el colegio de su ramo.	4.23	0.88

93. Haber ejercido anteriormente la profesión y no haber sido un puro académico.	4.23	1.01
----------------------------------------------------------------------------------	------	------

Cinco reactivos se refieren al mundo laboral, y en todos estos casos la participación del director es vista como deseable. Podemos ver en cada caso que el director puede llegar a información acerca de la actividad profesional, por lo cual la puede emplear al interior de su facultad. El hecho de que en este rubro se ubican cinco reactivos, en contraste con solamente dos para instituciones académicas de alto prestigio, pudiera sugerir que el aspecto profesional cuente con mayor importancia dentro del rol del director de facultad. Sin embargo, se verá que el aspecto académico cuenta con un mayor grado de respaldo, lo cual sugiere que éste también tiene importancia: es cuestión de calidad y cantidad en las respuestas.

Vinculación con el exterior: con el resto de la universidad

1. Asumir como su propia responsabilidad los aspectos políticos de la Universidad más que los aspectos académicos y científicos.	3.02	1.46
81. Aceptar alianzas de apoyo y de interés con diversos grupos de la universidad desde su campaña.	2.64	1.36

Los dos reactivos restantes que hemos ubicado en esta dimensión tienen que ver con el enlace de la facultad con el resto de la universidad. En ambos casos, el juicio colectivo opta por la ambigüedad para el rol. En el primer caso, el reactivo es algo complejo, por lo cual la participación del director en los aspectos políticos de la universidad, los cuales pudieran aportar mucha información para el buen desarrollo de la facultad, están diluidos por la mención de cuestiones académicas y administrativas a su interior.

En el segundo caso, aunque una identificación con otros grupos al interior de la universidad pudiera aportar elementos, creemos que su rechazo de deba a una suspicacia de intereses ajenos a lo estrictamente académico.

Tres dimensiones informacionales

Mintzberg identifica tres dimensiones que clasifica como “informacionales”, que tienen que ver con la recolección y diseminación de información dentro y fuera de la facultad.

D. El Monitor

En esta dimensión el director funciona como el centro neurálgico para recibir información tanto interna como externa. En este caso, sus contactos se hacen precisamente con la finalidad de recibir información y noticias. Esta dimensión también tiene que ver con giras de observación dentro de la dependencia a su cargo.

Contactos externos para recibir información

8. Conocer las nuevas tendencias en otros países para adecuar planes y programas.	4.43	0.83
9. Adecuar la currícula según el perfil de estudiante que requiere el mercado.	4.41	0.91

Bajo este rubro encontramos solamente dos reactivos, que tienen que ver con la vinculación de la facultad con otros países y con el mercado laboral, a través del director. Para ambos casos, las actividades son deseables y casi obligatorias. Se nota también un elevado grado de consenso.

Contactos internos para recibir información

60. Crear canales para que se expresen las inconformidades	4.66	0.72
65. Sondear formalmente a la comunidad sobre toda cuestión importante.	4.48	0.77
67. Visitar a los alumnos en sus salones para intercambiar información directa.	4.56	0.67
70. Crear redes de informantes para conocer lo que la gente realmente piensa.	3.56	1.29
71. Permitir la existencia de medios de comunicación independientes y críticos, aun cuando hablen mal de su administración.	4.14	1.04

Aquí encontramos cinco reactivos, de los cuales tres son deseables y los otros dos obligatorios. Resulta, entonces, que este grupo de actividades es muy importante dentro del rol del director, tal vez más que la información que reciba de fuera. Esto sugiere que la actividad del director al interior de la facultad es

considerada como más importante, y que la vinculación para conocer lo que pasa en el exterior recibe menor importancia.

Giras de observación dentro de la facultad

34. Supervisar personalmente la actividad docente, observando clases.	3.62	1.22
40. Evaluar actividades solamente con base en su impacto real a la institución, ignorando otros criterios impuestos centralmente.	2.65	1.41
29. Estar enterado, de manera directa, de la problemática de la facultad, a través de visitas constantes a todas las instancias internas.	4.80	0.61
44. Vigilar estrictamente el manejo eficiente de los archivos.	4.11	1.14
46. Informarse de las estadísticas a través del departamento de control escolar.	4.55	0.80
73. Supervisar personalmente la condición de los salones, baños, biblioteca y edificios.	4.23	0.98

Si eso es cierto, y que la recepción de información desde adentro de la facultad es considerada como muy importante, entonces uno esperaría que las giras de observación serían también consideradas como importantes en una medida similar, porque representan un mecanismo para enterarse de la realidad. Efectivamente encontramos que dos de estos seis reactivos tienen carácter obligatorio, mientras que tres son considerados como deseables. En un caso el reactivo es calificado como opcional e irrelevante para el rol.

Tal vez sea que los tres reactivos calificados como deseables lo son solamente porque, en un caso tiene que ver con la independencia del profesor dentro de su salón; en el segundo caso, con la supervisión de las condiciones físicas de las instalaciones; y en el tercer caso, con el manejo de los archivos. Posiblemente esas dos últimas acciones sean vistas más bien como una función de otra persona a quien se le delega esa responsabilidad.

El caso de indecisión tiene que ver con la proposición acerca de la ignorancia de los criterios impuestos centralmente, que algunos encuestados pudieran

ver como importantes; éste pudiera ser el motivo por la falta de juicio sobre este reactivo.

E. El Diseminador

La esencia de la dimensión del Diseminador es la transmisión de información hacia adentro de la organización. Según la definición que maneja Mintzberg, los mecanismos pueden ser de varios tipos, desde contactos orales informales, hasta sesiones formales de revisión del funcionamiento de la institución. Incluye todos los flujos instantáneos de comunicación.

En nuestro estudio, encontramos seis reactivos que pudieran ubicarse dentro de esta dimensión; en algunos casos la diseminación queda más implícita que explícita. Este es el caso de los dos primeros, donde se cuestionan las aportaciones del director para la revisión de planes y programas de estudio. Tal vez en este caso, esta dimensión se vea algo opacada por la otra idea contenida dentro del mismo reactivo, que tiene que ver con la vinculación con otros sectores (otros países y el mercado laboral). Sea como sea, estos dos reactivos caen dentro de lo deseable.

8. Conocer las nuevas tendencias en otros países para adecuar planes y programas.	4.43	0.83
9. Adecuar la currícula según el perfil de estudiante que requiere el mercado.	4.41	0.91

De los otros cuatro reactivos, dos son obligatorios (en un caso de manera negativo) y dos deseables. El que recibe menos apoyo habla acerca del “acceso a información confiable” de manera muy general; se ve mayor apoyo cuando se trata de la transmisión de información hacia los consejos, lo cual nos sugiere una visión algo institucional y jerárquica por parte de los encuestados. Tomando en cuenta la media del puntaje de las respuestas para el reactivo No 66, podemos inferir que, aunque nuestra muestra está a favor de una sociedad abierta dentro de la universidad, prefiere que ésta no esté demasiado abierta, lo cual implica que el director debe apegarse a los canales formalmente creados para la transmisión de información.

66. Permitir el acceso abierto a información confiable.	3.66	1.44
68. Compartir toda su información con los consejos.	4.25	0.98
23. Informar de manera precisa al consejo de gobierno acerca del manejo de los recursos.	4.76	0.58
27. Encubrir desfalcos e irregularidades para proteger la buena fama de la facultad.	1.25	0.79

El reactivo restante, que habla acerca de posibles desfalcos e irregularidades, se encuentra rotundamente rechazado, aun cuando se matiza la idea hablando acerca de “la buena fama de la facultad”. Aquí vemos muy claramente que un director tiene que transmitir información acerca de estos aspectos; no es algo que permanezca en sus manos, el decidir si divulgar información o no cuando se trate de cuestiones de ética, justicia y criminalidad.

F. El Portavoz

Esta dimensión de Minzberg gira alrededor de la idea de la transmisión de información a los de fuera, como el director es visto como el experto sobre la facultad. Abarca reuniones, juntas y consejos externos y correspondencia

98. Emplear recursos financieros de la facultad para cuidar su relación con los medios de comunicación.	1.81	1.15
69. Enviar su información y publicaciones a las oficinas de Gobierno.	3.14	1.35
82. Mantener un contacto personal con el Rector.	4.45	0.83
100. Tener libertad de comunicación hacia el exterior, sin tener que pasar por instancias de Rectoría.	3.60	1.43
32. Visitar algunas escuelas preparatorias para que se den cuenta de lo que hace la Facultad.	3.86	1.19

En esta dimensión tenemos cinco reactivos, de los cuales cuatro son deseables (y en un caso no deseable), pero sin caer en la obligatoriedad. El restante tiene que ver con la comunicación con instancias de Gobierno, donde los encuestados no definen si un director debe hacer esto o no.

Tres de los reactivos consideran deseable que el director tenga una vinculación con otros organismos, y consideramos importante el juicio emitido sobre el reactivo (100) que habla acerca de una vinculación directa, sin pasar por las instancias centrales de Rectoría. Sin embargo, los encuestados de la muestra ponen límites en esa comunicación externa, en el sentido de su rechazo del uso de recursos de la facultad para promover una buena relación con los medios masivos de comunicación.

Cuatro dimensiones decisionales

G. El Emprendedor

La palabra original de Mintzberg para describir esta dimensión fue (en inglés) “empresario”, la cual sustituimos por los matices semánticos que tiene en México. Una palabra alternativa pudiera ser “gestor”, pero optamos por no emplearla, porque a veces se entiende en un sentido limitado para significar la tramitación de solicitudes. En este caso, el significado es mucho más amplio. Se trata (en Mintzberg) de la búsqueda de oportunidades, el inicio de cambios, la supervisión de ciertos proyectos clave, el manejo de sesiones estratégicas y de revisión que involucran la iniciación o diseño de proyectos para mejorar la facultad. Nos parece que esta última frase es la clave. Esta dimensión tiene que ver con el aprovechamiento de situaciones especiales para conseguir los objetivos institucionales.

En los reactivos que se consideran a continuación, se ve muchas veces un rechazo para con esta idea del aprovechamiento de situaciones especiales, lo cual nos sugiere un gran distanciamiento entre la visión de una comunidad académica mexicana y la de un contexto empresarial estadounidense.

4. Alcanzar las metas institucionales, aun acudiendo a prácticas impositivas o explotando relaciones de amistad.	2.33	1.41
5. Aprovecharse de los problemas casuales para ganar avances en el proyecto institucional.	2.32	1.46
49. Respetar los criterios institucionales, aun cuando impidan el alcance de metas de superación.	2.94	1.36

Los reactivos que hemos ubicado dentro de esta dimensión tienen que ver muy claramente con esta idea de la consecución de los objetivos institucionales, cueste lo que cueste. Dos se encuentran rechazados con indeseables, mientras que el aceptado va en el mismo sentido (aunque su expresión es negativa), porque también rechaza el uso de cualquier estrategia para alcanzar los objetivos. En estos casos, vemos claramente que el juicio colectivo va en el sentido de la normatividad y la institucionalidad, incluso de la ética, y que pone en segundo término el uso de medidas “cuestionables” por parte del director. En este sentido, se ve que la comunidad universitaria no otorga al director el derecho de ser oportunista, aun cuando esto cueste la consecución de los objetivos oficiales de la facultad. Tal vez esto tenga que ver con su experiencia anterior de algunos directores que hubieran abusado de tales oportunidades para avanzar su propio proyecto personal.

80. Permitir la autonomía total de los órganos colegiados, sin tratar de avanzar en sus propios criterios.	3.61	1.36
85. Inmiscuirse en la elección del consejo de gobierno de acuerdo a sus intereses particulares.	1.56	1.04

Relacionado con lo anterior, tenemos dos reactivos que hablan acerca de la misma temática: la autonomía de los órganos colegiados de la facultad. Su planteamiento va en diferentes sentidos, pero la respuesta es la misma: el director no debe tratar de controlar a estos órganos, sobre todo cuando se trate de su propio proyecto personal.

59. Analizar la raíz de los problemas, aunque cueste tiempo.	4.64	0.61
--------------------------------------------------------------	------	------

En un sentido un poco contrario, tenemos otro reactivo que exige que el director analice los problemas a fondo; suponemos para encontrar las mejores soluciones. La implicación de este reactivo es que el consenso de los encuestados sí quiere soluciones a sus problemas. A lo mejor, la distinción entre este reactivo y los anteriores tiene que ver con los mecanismos de llevar a cabo el proceso.

31. Priorizar la planeación y sacrificar otras actividades, para cumplir con los tiempos límite.	3.41	1.23
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Este reactivo tiene tres elementos: la planeación, otras actividades no especificadas y la cuestión de tiempo. Podemos entender “planeación” en este caso como una actividad relacionada con esta dimensión, en el sentido de que implica una selección entre diversas opciones. El hecho de que la media de las respuestas ubica este reactivo en un espacio indeterminado implica que las “otras actividades” y el factor tiempo también son importantes para el rol del director.

11. Revisar planes y programas cada semestre.	4.26	1.10
-----------------------------------------------	------	------

Ubicamos en esta dimensión a este reactivo, que se identifica como deseable. Suponemos que la revisión constante de los planes y programas permite una búsqueda permanente de cambios que conduzcan mejor a la consecución de los objetivos institucionales.

30. Respetar la continuidad de los proyectos establecidos por la administración anterior.	4.23	0.82
79. Actuar bajo estricto control de los órganos colegiados de la facultad.	4.08	1.13

En sentido contrario, entrevemos en estos dos otros reactivos un limitante a cambios constantes encaminados hacia el mejoramiento de la facultad. Así es que el juicio colectivo califica como deseable la continuidad de proyectos ya establecidos y la subordinación de las decisiones al cuerpo colegiado. Estos juicios ponen candados a la libertad del director para buscar soluciones creativas a problemas eventuales.

55. Implantar cursos de actualización obligatorios para profesionalizar a sus cuadros docente y de investigación.	4.43	0.94
43. Permitir que toda la comunidad participe en la evaluación de lo realizado.	4.39	0.97

62. Tomar en cuenta el peso político de ciertos grupos involucrados para llegar a una solución.	3.08	1.42
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Este grupo de tres reactivos nos parece tener que ver con esta dimensión, aunque de manera algo indirecta. El acudir a cursos de actualización por parte de los profesores pudiera representar una estrategia para elevar la calidad de su desempeño (aunque no necesariamente sería la única ni la mejor opción). La participación de la comunidad en procesos de evaluación también representa una posible estrategia para sensibilizar a los miembros de la facultad en torno a los problemas que enfrenta y así superar cualquier resistencia por su parte ante cambios necesarios.

En cambio, el tomar en cuenta el peso político de ciertos grupos (que para nosotros sería esencial en la conducción de cualquier institución) se deja sin definición por parte de los encuestados. El hacerlo por cierto limitaría las opciones que el director pudiera considerar; pero por otra parte, el no tomar en cuenta este factor implicaría que el director siguiera adelante, sin prever todos los obstáculos. A lo mejor, algunos encuestados pudieran estar “diciendo” aquí que el director no debería otorgar demasiada importancia a grupos de personas que pudieran desviar la conducción correcta de la facultad.

1. Asumir como su propia responsabilidad los aspectos políticos de la Universidad más que los aspectos académicos y científicos.	3.02	1.46
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Otro reactivo (que tampoco cuenta con una definición muy precisa) tiene que ver con un espacio más amplio: el de la universidad en su conjunto. Por supuesto, la frase “los aspectos políticos” sugiere para nosotros su pertenencia a la presente dimensión, en el sentido de la toma de decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos deseados.

Finalmente, tenemos un bloque de reactivos donde todos hablan acerca de la apertura hacia el exterior, pero con la finalidad (posiblemente) de conseguir más recursos.

21. Buscar financiamiento de la empresa privada.	3.87	1.08
--------------------------------------------------	------	------

86. Ampliar el contacto con grupos populares para que la facultad resuelva sus problemas.	2.76	1.36
87. Vincularse sólo con aquellos sectores que le puedan dar prestigio a la facultad.	2.65	1.36
88. Relacionarse con el gobierno sólo para proyectos rentables	2.63	1.28
90. Ofrecer servicios de consultorías al sector productivo.	4.31	1.01

Nos parece que estos cuatro reactivos todos tienen que ver con una posible apertura de opciones para la facultad y de su director. Suponemos que la búsqueda de financiamiento externo abre mayores posibilidades de alternativas dentro de la facultad. El establecimiento de otras relaciones también permite una gama de opciones más amplia, por lo cual el director puede hacer una selección entre las posibles estrategias para encontrar la más idónea.

H. El Tranquilizador

Al hablar acerca del tranquilizador de disturbios, Minzberg está pensando en acción correctiva y en estrategias y revisión de procesos para calmar disturbios y crisis. Esta dimensión es, para nosotros, el muy conocido “bomberazo”, donde el director tiene que encontrar soluciones inmediatas para que un problema no crezca. Por presiones de inmediatez, este tipo de situación no permite que el director tome decisiones estratégicas de largo plazo.

Dentro de esta dimensión hemos ubicado a dieciocho reactivos. El primer grupo que conformamos tiene que ver con la normatividad institucional, donde se plantea que el director debe acudir a las normas establecidas y mantener la tranquilidad de acuerdo con los reglamentos y las tradiciones de la universidad.

64. Acudir siempre al reglamento para solucionar los conflictos.	4.27	0.93
12. Satisfacer las demandas de los alumnos, aun disminuyendo la exigencia académica.	2.09	1.10
27. Encubrir desfalcos e irregularidades para proteger la buena fama de la facultad.	1.25	0.79

47. Perdonar a los alumnos que incurren en violaciones menores de las leyes y reglamentos.	2.54	1.34
48. Salvaguardar los derechos individuales de los estudiantes frente a los profesores.	4.23	1.17
52. Permitir la negociación de sus calificaciones por parte de alumnos especiales.	1.45	0.87
53. Cambiar a los profesores cuando así lo demanden los alumnos.	2.97	1.25

En este grupo de siete reactivos, tenemos dos que cuentan con carácter de obligatoriedad (negativa) y otros dos que caen en la indefinición, dejando a tres a nivel de lo deseable.

El reactivo totalmente rechazado habla acerca del encubrimiento de irregularidades. En este sentido, se establecen límites en las posibilidades de que el director funcione como “tranquilizador”; algunas veces tiene que aceptar y hasta provocar una crisis para mantener las normas institucionales y la ética. En el mismo sentido, pero solamente de carácter de deseable, encontramos la negociación de calificaciones por parte de algunos alumnos y el sacrificio de la exigencia académica para satisfacer las demandas de los alumnos: estas dos proposiciones son también rechazadas

Otros dos que tienen carácter de deseable refuerzan la idea de la normatividad. Uno pide que el director debe acudir siempre al reglamento para resolver los conflictos; mientras que el otro considera que debe salvaguardar los derechos individuales de los estudiantes frente a los profesores. Estos dos reactivos no sólo presentan la idea de derechos y normatividad, sino orientan al director en la resolución de conflictos internos.

Sin embargo, otros dos reactivos aparentemente suavizan la idea de la normatividad. Por un lado, el perdonar violaciones menores por parte de los alumnos sugiere que el director debe trabajar con misericordia y no solamente con justicia. Por otro, tenemos la dicotomía entre la permanencia y derechos laborales de la planta docente y las inconformidades de los alumnos; tal vez este segundo elemento implica menor exigencia académica de la que vimos en el reactivo (12) discutido arriba. Como estos dos reactivos están ubicados en la indefinición,

vemos que las normas no proporcionan ninguna solución automática para todos los casos.

Ese grupo de reactivos, en nuestra opinión, tiene que ver con las buenas relaciones humanas. Nuestro supuesto es que si el director cuida ese tipo de relaciones, entonces es menos probable que surjan problemas.

25. Gastar dinero de la institución para eventos sociales.	1.82	0.99
51. Dar importancia al trabajo de todos los integrantes de la organización.	4.75	0.59
13. Encargarse de la solución de problemas personales de los alumnos.	2.55	1.13
33. Delegar la atención a personal docente en el secretario académico.	3.21	1.38
54. Emplear su criterio personal para otorgar reconocimiento a algunos profesores.	2.16	1.24

Curiosamente, de estos cinco reactivos, encontramos un rechazo ante la proposición de gastar dinero en eventos sociales y asimismo ante la de otorgar reconocimientos personales a ciertos profesores. Nuestra interpretación aquí es que el rechazo tiene que ver con la búsqueda de institucionalidad y la evitación de decisiones unipersonales, sobre todo cuando éstas pueden llegar a un abuso de los recursos institucionales. Sin embargo, la contraparte de estas respuestas es que el director se vea limitado en los mecanismos disponibles para crear buenas relaciones humanas dentro de la facultad.

Otros dos reactivos, que tienen que ver con la atención personal del director hacia alumnos y profesores, se ubican en la imprecisión. En estos casos, nuestra interpretación es que está en juego un equilibrio entre su conveniencia (porque promueve las buenas relaciones) y el uso de tiempo (porque si el director hace esto, no puede hacer otras cosas, tal vez más importantes), por lo cual puede ser conveniente que otra persona atienda estos asuntos.

En contraste con lo anterior, encontramos un reactivo final donde el director definitivamente tiene que involucrarse: para otorgar importancia al trabajo de todos los integrantes del plantel.

17. Respetar posturas de profesores antagónicas a la suya, sin presionarles a cambiar.	4.15	1.18
61. Solucionar los conflictos, aunque signifique negociar su propia postura.	3.78	1.36
63. Dialogar los puntos conflictivos de manera discreta, para poder negociar su decisión preferida sin presiones.	3.38	1.48

Otro grupo de reactivos tiene que ver con los procesos y estrategias que pudiera emplear para conseguir sus objetivos. Por una parte, tenemos reactivos que plantean que el director debería adoptar una postura tranquila, sin provocar él mismo conflictos en su búsqueda de la superación de la facultad. Estos tres reactivos caen en lo deseable.

19. Tener capacidad demagógica para poder convencer a los inconformes ⁶ .	3.00	1.28
58. Emplear la posibilidad de enviar a profesores a estudiar diplomados como mecanismo para conseguir su conformidad.	2.40	1.18

Por otra parte, encontramos dos reactivos que plantean unas estrategias para conseguir la aceptación de una transformación. El acudir a su capacidad demagógica cae en la indefinición, suponemos porque contrasta lo deseable (implícitamente, el avance institucional) con lo indeseable en una institución académica (la demagogia). Por otra parte, se rechaza la proposición de que el director deba emplear como estrategia la de enviar a profesores a estudiar diploma-

6 Aquí un revisor sugiere “reflexionar si el poder de convencimiento de los inconformes implica necesariamente capacidad demagógica”. Por supuesto, no lo hace. Lo que estábamos pretendiendo con este reactivo (y con otros varios) fue combinar dos elementos posiblemente incongruentes para detectar si los encuestados se inclinarían por el uno o por el otro. Si hubiéramos considerado cada uno de estos elementos por su parte, la respuesta hubiera sido (suponemos) que el convencer a los inconformes es una habilidad importante en un director; mientras que una capacidad demagógica está fuera de lugar en un espacio académico. A final de cuentas, los encuestados no llegaron entre sí a ningún juicio sobre la importancia relativa de estos dos elementos.

dos (¿un soborno?) para conseguir su conformidad, aunque esto tal vez pudiera ser aceptable, desde un enfoque pragmático.

84. Crear los medios para que en determinado caso los órganos colegiados presionen y le castiguen a él mismo.	3.16	1.37
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Finalmente tenemos un reactivo que también ubicamos dentro de esta dimensión, porque debemos reconocer la posibilidad de que algunas veces sea el propio director que provoque la crisis. En este caso, no encontramos ninguna precisión por parte de los encuestados. La pregunta que se presenta en este caso es precisamente quién debe resolver un problema cuando surja desde la dirección, si los consejos no cuentan con esta posibilidad.

I. El Repartidor de Recursos

En esta dimensión, Mintzberg está hablando acerca de la distribución y organización de recursos. Por lo tanto, tiene que ver con la programación de actividades, con solicitudes para autorización, con las presupuestación y programación del trabajo de los subordinados. Debemos entender, entonces, que los “recursos” en cuestión no son solamente recursos materiales y espacios físicos, sino también el tiempo de los integrantes del plantel.

23. Informar de manera precisa al consejo de gobierno acerca del manejo de los recursos.	4.76	0.58
------------------------------------------------------------------------------------------	------	------

Lo primero que se notará es que el reactivo con mayor respaldo habla acerca de la transparencia en el uso de los recursos, a través de reportes al consejo de gobierno. Otra vez vemos la insistencia en un respeto hacia las normas, el cual reduce la discrecionalidad que se le otorga al director.

15. Propiciar un trabajo colectivo por parte de los docentes.	4.61	0.70
---------------------------------------------------------------	------	------

El otro reactivo que recibe apoyo en esta dimensión (también al nivel de ser obligatorio) tiene que ver con la orientación hacia los profesores, para que trabajen de manera colectiva, la que interpretamos como también colaborativa. Para los propósitos de esta dimensión, nuestra interpretación es que el trabajo colabo-

rativo es más eficiente, por lo cual se da un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (aparte de que puede enriquecer el trabajo de cada uno, que es un argumento académico).

Los demás reactivos, cuando no se repudian, caen en la indefinición.

22. Otorgarse la libertad de designar el uso de recursos.	2.75	1.41
75. Procurar la utilización al cien por ciento de las instalaciones, aun cuando esto signifique grupos numerosos en los primeros años.	2.54	1.32

De los dos reactivos indefinidos, uno nos parece curioso porque se trata de la discrecionalidad del director para designar el uso de los recursos⁷⁷. Anteriormente, en varias dimensiones, vimos cierta tendencia a buscar que las decisiones del director se sometieran al juicio de los cuerpos colegiados de la facultad; sin embargo, en este caso, encontramos que la media de las respuestas ubica a este reactivo en la indecisión (aunque siempre cuenta con cierta tendencia hacia el rechazo de la proposición).

El otro reactivo es de tipo híbrido, de manera que el deseo de usar plenamente las instalaciones de la facultad se contrasta con la presencia de grupos numerosos.

Los reactivos en esta dimensión que se encuentran rechazados son cinco; tres de ellos hablan acerca de las prioridades en el uso de los recursos.

7 Aquí, un revisor pidió la valoración de este juicio, tomando en cuenta “la magnitud real de su ámbito discrecional (del director) en la perspectiva de la estructura de la universidad en su conjunto, así como de la naturaleza y conformación del presupuesto y su programación institucional”. Este comentario parece perder de vista la idea de un rol, como un conjunto de expectativas sociales en torno a un puesto. Estas pueden fundamentarse en una realidad conocida, o pueden desligarse totalmente de ella. Nuestra sorpresa se fundamenta en la contradicción (que se comenta en el cuerpo del texto), no en la postura de los encuestados frente a la normatividad universitaria.

98. Emplear recursos financieros de la facultad para cuidar su relación con los medios de comunicación.	1.81	1.15
74. Dar prioridad al buen estado de todos los edificios e instalaciones, más que a becas y libros.	2.35	1.19
25. Gastar dinero de la institución para eventos sociales.	1.82	0.99

El hecho de que sea así, y que además se rechacen las proposiciones, no sugiere necesariamente que el director debe abstenerse de cuestiones que tengan que ver con el reparto de los recursos; sino, más bien, que los ejemplos presentados no son los más indicados.

3. Dedicarse sólo a administrar los recursos.	2.36	1.33
28. Cobrar siempre cualquier trámite burocrático.	1.89	1.21
76. Definir líneas de investigación y dificultar la libre selección de otras.	2.29	1.35

Los tres restantes, todos rechazados, son una miscelánea. La primera enfrenta esta dimensión con otras y resulta que estas otras, aun cuando nos sean especificadas, son consideradas de igual importancia (y quizás de mayor importancia). La segunda tiene que ver con la búsqueda de recursos, a la cual se le considera como subordinada a otros criterios. La tercera habla acerca del uso de tiempo por parte de los investigadores. Otra vez es necesario considerar que estos rechazos no implican necesariamente un repudio a toda la dimensión, sino a los ejemplos presentados.

J. El Negociador

En esta dimensión, el director funciona como el representante de la institución en negociaciones importantes. Se distingue de la Figura de Proa en el sentido de que en este caso se relaciona con otras instituciones externas con un propósito, que es el de llegar a acuerdos importantes.

Se notará que en esta dimensión sólo hemos podido ubicar dos reactivos, lo cual conduce, como primera inferencia, a la idea de que esta dimensión no

tiene mucha importancia para definir el rol del director de facultad. La explicación que otorgaríamos es que las negociaciones con agencias externas se llevan a cabo en otro nivel, a través de las instancias de la administración central de la universidad⁸.

83. Actuar sólo como gestor de recursos para la facultad y no involucrarse en el desarrollo de toda la Universidad.	2.43	1.41
24. Acudir solamente a criterios imparciales (como tasas de titulación y avances de investigación) para justificar la búsqueda de más recursos de la Universidad.	2.94	1.43

8 Un revisor considera que este juicio es “absolutista” y tal vez equivocado. Su argumento es que “la negociación es un elemento básico en la dirección y en la capacidad de liderazgo”. La toma de decisiones dentro de la facultad “presupone negociación. Es negociador porque es ejecutivo, porque la facultad que dirige es un subsistema de interacción con otros, y parte de un sistema (la universidad) y porque tiene poder de influencia pues es líder por identificación, por exhortación, y también ejerce liderazgo por factores como la comunicación lógica etc.”.

Hay dos debilidades fundamentales con esta crítica. Primero, identificación, exhortación y comunicación lógica son factores independientes de la negociación; y el ser ejecutivo tampoco “presupone negociación”, porque todo depende de la manera en que el director se comporta. Todos hemos conocido a por lo menos algunos directores que han sido muy autoritarios. ¿Negociación al interior de la facultad? Por supuesto, dentro de un estilo de dirección que todos (o la mayoría) quisiéramos ver, la negociación sería muy importante; pero ésta es otra cuestión. Actualmente, de acuerdo con la manera en que nuestros encuestados observan a los directores, esto no se hace notar y comentar tanto. No forma parte de sus expectativas.

Segundo, el Negociador se entiende en este artículo en la manera en que Mintzberg emplea el término, y esto se explica en el texto. Es un negociador en sus relaciones con otras instituciones ajenas. En este sentido, optamos por sostener nuestro juicio.

Al mismo tiempo, reconocemos que en un momento pensamos que esta dimensión pudiera ser importante en el rol del director de facultad (a distinción de director de escuela secundaria, por ejemplo, quien trabaja dentro de un sistema más cerrado: véase Farrand, 1988). Es por esto que insistimos en la idea del rol como un conjunto de expectativas. Por lo que se ve en las respuestas, nuestros informantes no dan importancia a esta dimensión. Si realmente el director de facultad debería relacionarse más con los líderes de otras instituciones es otra cuestión (tal vez pragmática), que va más allá de la idea del rol.

En todo caso, vemos que para ambos reactivos la instancia externa de negociación es la propia universidad. El primero, por su rechazo por parte de los encuestados, nos dice que el director debe involucrarse en el desarrollo de toda la universidad, lo cual implica que debe participar en la toma de decisiones, y esto a su vez implica algo de negociación.

El otro reactivo se ubica netamente en la ambigüedad, al hablar acerca del cómo de la negociación de recursos. Se ve por la elevada desviación estándar que algunos encuestados consideran que el director debe limitarse a criterios imparciales (lo cual implica una postura racional, sin acudir a presiones de corte político o emocional); mientras otros opinan que cualquier argumento es válido, porque lo importante es la consecución de los recursos necesarios.

Conclusiones

Creemos que el modelo de Mintzberg es interesante porque enfatiza las acciones emprendidas en la práctica por una muestra de ejecutivos de alto nivel. Es importante porque podemos pensar que estas categorías de acciones pueden aplicarse en otros contextos, como el de la dirección de una facultad universitaria, por lo cual nos hacen contemplar por lo menos la posibilidad de que un director tal vez debiera emprenderlas.

Esta situación ayuda a abrirnos el panorama de posibilidades para el rol de un director. Las proposiciones avanzadas en algunos reactivos fueron fuertemente rechazadas por los encuestados por la muestra en la universidad mexicana. Sin embargo, el hecho de que Mintzberg observó acciones similares a las descritas, indica que no se ubican necesariamente fuera de la buena práctica. Estas conductas pueden ser convenientes y hasta necesarias, cuando se contempla la dirección dentro de otro contexto institucional. Si en algún momento la universidad quisiera que los directores de facultad concibieran su rol de otra manera, aquí tenemos algunas sugerencias en cuanto a las posibilidades.

	Dimensión	Frecuencia
Interpersonales	B. Líder	31
	C. Enlace	16
	A. Figura de proa	3

Informacionales	D. Monitor	13
	E. Diseminador	6
	F. Portavoz	5

Decisionales	G. Emprendedor	20
	H. Tranquilizador	18
	I. Repartidor	10
	J. Negociador	2

Si observamos la distribución de nuestros reactivos (que asimismo se expresan como porcentajes) de acuerdo con las diez dimensiones establecidas por Mintzberg, encontramos que varían desde el 31% hasta el 2%. Por supuesto, tenemos que reconocer cierta arbitrariedad de estos números, por la subjetividad de la selección original y ubicación posterior de reactivos; pero aun así las cifras nos sugieren algo.

Por una parte, el Negociador no tiene mucha importancia dentro del rol del director de facultad, porque la negociación de decisiones toma lugar en otro nivel, la administración central. Al mismo tiempo, la Figura de Proa tampoco parece muy relevante, porque las expectativas parecen ser que el director debería estar cumpliendo con algún propósito. En un primer momento, es también sorprendente que las figuras de Diseminador y Portavoz (que transmiten mensajes respectivamente hacia adentro y hacia afuera de la facultad) no cuenten con un mayor número de reactivos; pero cuando se considera la realidad de la universidad pública mexicana, deja de sorprender. Por una parte, la mayoría de las actividades de una facultad toma lugar automáticamente sin la participación directa del director (lo cual relacionamos con la mayoritaria contratación de personal por horas clase); aparte de lo cual, la administración central tiene sus propios mecanismos para transmitir información directamente a la comunidad universitaria. Por otra parte, la transmisión de mensajes hacia el exterior también se lleva a cabo a través de mecanismos de la administración central (aunque posiblemente esto está actualmente en proceso de cambio).

Sin embargo, las dimensiones que agrupan más reactivos son la del Líder, donde el director tiene una injerencia en las acciones de la planta de personal; la de Emprendedor, donde busca oportunidades para hacer avanzar el proyecto institucional y mejorar el funcionamiento de la facultad; y la de Tranquiliza-

dor, donde el director mantiene la facultad sin conflictos. En un sentido, esto tiene cierta lógica, porque éstas son acciones que solamente el director puede emprender.

Lo que hace falta al presentar los resultados de esta manera es recordarnos de la forma en que construimos los reactivos en el primer lugar. Esto se hizo a través de entrevistas, de manera que todos los reactivos tenían algo de ambigüedad; es decir que se ubicaban sobre la línea entre lo permitido y lo prohibido a un director de facultad. Esto implica que tal vez las actividades asociadas con la dimensión de Líder son las más polémicas dentro de la universidad mexicana, seguidas por las del Emprendedor y las del Trasquilador.

Una manera de confirmar o rechazar esta interpretación es a través de una jerarquización de las dimensiones por el grado de apoyo que reciben (en algunos casos de manera negativa). Si contabilizamos los reactivos que destacaron por el apoyo que recibieron (es decir, los reactivos obligatorios y los prohibidos), encontramos que el orden cambia algo. Aunque el Líder sigue en primer lugar con nueve reactivos, le siguen el Monitor con cuatro y el Tranquilizador con tres. El Emprendedor ya no está entre los primeros, y el Monitor sí aparece. En términos generales, es altamente deseable que el director tenga algo del Emprendedor, pero esto no es considerado como esencial; en cambio, sí es esencial que conozca lo que pasa al interior de la facultad (como Monitor).

Las dimensiones calificadas como las menos importantes desde esta forma de contemplarlas, son el Negociador y el Portavoz (ambos con cero) y la Figura de Proa, el Diseminador y el Emprendedor (cada uno con un solo reactivo, pero altamente significativo). Ya hemos comentado todas estas dimensiones, cuatro de las cuales encuentran una explicación sencilla, mientras la última nos es más problemática.

Si tomamos lo antes mencionado (acerca de la manera de construir los reactivos) podemos inferir que las dimensiones de Líder y de Tranquilizador son importantes y tal vez algo polémicas; la del Monitor es importante pero menos controvertida; mientras que la de Emprendedor es polémica, sin contar con un consenso sobre su importancia.

Hasta ahí, podemos derivar del modelo propuesto por Mintzberg algunas ideas en torno a la dirección de una facultad. Sin embargo, esta manera de analizar nuestros datos no resulta totalmente satisfactoria, porque no toma en cuenta las idiosincrasias del contexto mexicano (y no estadounidense), el contexto

académico (y no burocrático o industrial) y la manera en que se construyó nuestro instrumento (que fue diferente de la técnica empleada por Mintzberg)⁹.

El resultado es que en nuestro caso contamos con algunos reactivos que responden a las dudas y comentarios de los entrevistados y encuestados dentro de una universidad mexicana, pero que realmente tienen poco que ver con el contexto estadounidense, que obedece a una racionalidad distinta de la mexicana, un contexto donde existen mecanismos más fuertes de control sobre las desviaciones de las normas. En ese país, en el caso de las desviaciones de la ética o de la legalidad, existen mecanismos de control para imponer sanciones. En el caso de las desviaciones de las expectativas de la sociedad (es decir, del rol), nos parece que existen sanciones o presiones sociales con mayor fuerza de las que se hacen notar en el contexto mexicano.

Por este motivo, aunque el modelo de Mintzberg parece interesante cuando se aplica y se contrasta con nuestros datos enfocados en el rol de un director de facultad de una universidad mexicana, todavía da mucho de que pensar; sencillamente porque no responde totalmente a las necesidades de todos los reactivos que empleamos en nuestro proyecto. Así es que hace falta diseñar otro modelo que les dé una respuesta más completa y, por lo tanto, satisfactoria. Este intento se presenta en otros espacios (Farrand, 1998b; 1998c).

Bibliografía

FARRAND ROGERS, John (1988). "An analysis of the tasks of headteachers and their deputies in twelve Mexican secondary schools and the implications for training". Tesis doctoral. Inglaterra: Universidad de Bristol.

FARRAND ROGERS, John (1998a). "Las actividades que conforman el rol del director de facultad". **Convergencia**. Año 5. No. 17. Toluca: Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México.

9 Un revisor pregunta cómo resultarían los datos si se tomara en cuenta el contexto propio de esta investigación. Esto nos regresa al inicio de este artículo. En este artículo y en otro espacio (Farrand, 1998a) hemos hecho el intento de ubicar los datos dentro de dos modelos existentes, los cuales no funcionan adecuadamente. Es por este motivo que insistimos en el carácter especial del contexto de este estudio y la necesidad de diseñar otro modelo propio para presentar los datos.

- FARRAND ROGERS, John (1998b). "El rol del director de facultad y su actividad real". **Visión de la Administración**. Vol. 8. No. 2. Durango: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Juárez de Durango.
- FARRAND ROGERS, John (1998c). La teoría de rol y su aplicación al director de facultad: Reporte final entregado a la Coordinación General de Investigación y Estudios Avanzados, Universidad Autónoma del Estado de México.
- HARGREAVES, D H (1972). **Interpersonal Relations and Education**. London: Routledge & Kegan Paul.
- MINTZBERG, Henry (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row.