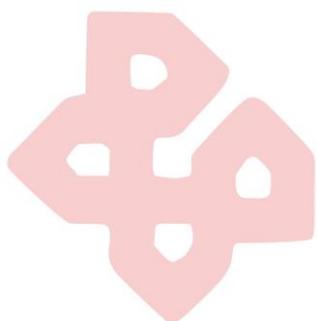


DILEMAS EN LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

Dilemmas in University Academic Management



Marita Sánchez-Moreno y Manon Toussaint-Banville
Universidad de Sevilla

E-mail: marita@us.es, mtoussaint@us.es

Resumen:

Este artículo se propone dar cuenta de un estudio realizado acerca del gobierno y la gestión en la universidad española. Concretamente se centra en uno de los objetivos del estudio que consistió en indagar en los dilemas más recurrentes a los que los gestores académicos se enfrentan en su quehacer cotidiano. Los dilemas aparecen en el contexto complejo de las universidades como problemas para los cuales no existe una respuesta inequívoca, sino que enfrentan a quienes gestionan ante diversos retos.

Se adoptó un enfoque cualitativo de investigación. Se realizaron entrevistas a 71 gestores académicos de tres universidades españolas a fin de conocer la naturaleza de los dilemas vividos y las estrategias desplegadas para afrontarlos. Se identificaron 47 situaciones dilemáticas y se analizaron utilizando el programa MAXQDA.

Fueron localizadas dos fuentes de dilemas: a) los propios valores; b), las estructuras organizativas y las prácticas institucionales. Las estrategias de respuesta fueron desde el diálogo hasta estrategias de evitación del dilema.

En conclusión, se observa que los dilemas en vez de resolverse se satisfacen, perduran en el tiempo y se viven frecuentemente como situaciones de importante desgaste emocional. Se abre una reflexión sobre la posibilidad del entrenamiento para el manejo de dilemas, y sobre el interés de proyectarlos como núcleo principal en la formación en gestión académica universitaria.

Palabras clave: Dilemas, Educación superior, Formación en gestión, Gestión universitaria.

Abstract:

This article reports the findings of a research project developed about government and management in the Spanish University. Specifically, it focuses on one of the objectives of the study, which consisted on exploring the most recurring dilemmas faced by university academic managers in the daily course of their work. In the complex context of universities, dilemmas appear as problems that arise when the individual has to make a decision between two options of equal value, confronting those to challenges.

The study was guided by a qualitative research approach. The data gathered by in-depth interviews with 71 academic managers from three Spanish universities in order to understand the nature of such dilemmas and the coping strategies used to solve them. 47 cases were identified and analyzed using Maxqda.10 program.

The results reveal two main sources of dilemmas: a) the professional and personal values and on the other, b) the organizational structures and institutional practices. Protagonists use a wide range of possible approaches to deal with a dilemma, ranging from dialogic strategies to avoidance strategies.

In summary, it is noticeable that usually dilemmas are not managed to be solved. They endure over time and are often lived as emotional energy waste. The research reported in this paper invite us to reflect on the possibility of training for dilemma management, and on the interest of projecting the dilemmas as core subject of the management training for University academic managers.

Key Words: *Dilemmas, Higher Education, Management training, University management.*

1. Introducción

Las universidades son organizaciones educativas complejas y su gestión comporta cierta imprevisibilidad en los resultados de sus acciones (Wallace, 2003). Si la ambigüedad y la incertidumbre aparecen como rasgos característicos de las organizaciones, los cambios sufridos por las universidades -tanto a nivel institucional como en la naturaleza del conocimiento y en el papel a desarrollar por los docentes (Zabalza-Beraza, 2011) provocan un aumento de la ambigüedad implicando desafíos tanto a las prácticas habituales como a los valores de sus miembros, plasmándose en la existencia de retos y dilemas para su gestión (Alfaro-Varela, 2007; Benitez-Amado, 2013; Castro y Ion, 2011). A pesar de ello, la gestión de la ambigüedad y los límites de la capacidad de gestión son aspectos que necesitan más investigación (Wallace, 2003).

Este artículo se propone abordar el manejo de situaciones dilemáticas por ser un aspecto particularmente complejo de la gestión universitaria, por representar una faceta de la mencionada ambigüedad endémica de las organizaciones y por ser un tema escasamente trabajado en nuestro contexto.

2. Fundamentación

El dilema es un problema complejo que se manifiesta a nivel intrapersonal, posicionándonos ante dos opciones igualmente defendibles. El cuerpo de conocimiento disponible sobre los dilemas enfrentados por directores escolares (Cranston, Ehrich, y Kimber, 2004, 2006; Denig y Quinn, 2001; Dimmock, 1999;

Edmunds, Mulford, Kendall, y Kendall, 2008; Gurr y Drysdale, 2012; Wildy y Loudon, 2000) arroja luz sobre esta faceta compleja de la dirección. En cambio, disponemos de poca información relativa a los dilemas vividos en la gestión de la educación superior. A los efectos de esta revisión, nos centraremos en los diferentes tipos de dilemas descritos en la literatura.

En primer lugar se distinguen dos tipos de dilemas en la gestión de organizaciones educativas: dilemas de liderazgo (Cardno, 2007; Cranston y otros, 2006; Walker y Dimmock, 2000) y dilemas de gobierno (Castro y Ion, 2011; Larsen, Maasen, y Stensaker, 2009; Ogawa, Crowson, y Goldring, 1999). La diferencia fundamental entre ambos radica en su enfoque: mientras que el concepto de *dilemas de liderazgo* supone que la unidad de análisis es el individuo, refiriéndose específicamente a la perspectiva de quien lidera, el concepto de *dilemas de gobierno o organizacionales* tiene un enfoque supraindividual en cuanto la organización es la unidad de análisis, haciendo referencia a dilemas que trascienden a los individuos, inherentes a la organización en su conjunto.

Cardno (2007) matiza que los primeros enfrentan a los líderes de manera individual, directamente en la práctica, mientras que los segundos implican al líder de manera indirecta, siendo en este caso la influencia del dilema una mediación con las estructuras y sistemas. Por lo tanto, la separación conceptual entre ambos tipos es más difusa de lo que puede parecer a primera vista ya que en el trasfondo de los dilemas de liderazgo tienden a destacar factores estructurales.

2.1. Dilemas de liderazgo: el individuo como unidad de análisis

Gran parte de los dilemas de liderazgo giran en torno a las personas y conllevan conflictos de valores (Duignan y Collins, 2003), hasta tal punto que frecuentemente los términos *dilemas de liderazgo* y *dilemas éticos* se utilizan como sinónimos.

A continuación, se puede observar una recopilación de los principales dilemas de liderazgo señalados en la literatura, en el contexto de la dirección escolar:

Tabla 1
Principales dilemas de liderazgo

Autores	Tipo de dilemas
Duignan y Collins (2003)	Intereses individuales/del grupo Servicio de calidad/gestión eficiente y racionalista Las personas/las normas
Dempster y Berry (2003)	Necesidades de la comunidad/rendición de cuentas
Cranston et al. (2004, 2006)	Directivas de arriba/valores propios
Cuban (1992)	Dilema de la identidad: administrador/político
Harris (2006)	Administrador/líder
Dimmock (1999)	Control interno y autonomía/control externo y centralizado Ética del cuidado/ética de la responsabilidad Énfasis en lo profesional/énfasis en lo personal Liderazgo/management

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito de la educación superior, en su estudio en el contexto filipino, Catacutan y Guzman (2015) describieron los tres tipos de dilemas éticos a los que más frecuentemente se enfrentan los decanos: a) dilemas conductuales, o aquellos relacionados con personas; b) dilemas estructurales o aquellos relacionados con procesos organizativos; y c) dilemas políticos, o aquellos relacionados con los individuos y los grupos de poder que operan en la organización.

2.2. Dilemas de gobierno: la organización como unidad de análisis

Los dilemas de gobierno, en cambio, están ligados a cuestiones profundamente arraigadas en la cultura y en el contexto de la organización, trascendiendo de las decisiones individuales de sus miembros. Son dilemas supraindividuales inherentes a la organización. Son lo que Corwin y Borman (1988) llaman *incompatibilidades estructurales*.

En niveles escolares, Ogawa y otros (1999) establecen siete dilemas fundamentales, diferenciando entre dilemas internos -ligados a las relaciones sociales y profesionales- y externos - enfocados a las relaciones con el entorno-:

- Dilemas internos:
 - Objetivos organizacionales versus necesidades del individuo.
 - Estructura formal versus estructura informal de la organización.
 - Gestión burocrática versus gestión profesional.
 - Toma de decisiones centralizada versus descentralizada.
- Dilemas externos:
 - Seguridad versus adaptabilidad.
 - Coherencia interna versus relaciones e interacciones con el medio.
 - Mantenimiento del status quo versus adaptación al medio.

2.1.1. Dilemas de gobierno en las organizaciones de educación superior

Larsen y otros (2009) han clasificado los cuatro dilemas de gobierno más recurrentes en la educación superior, considerando que éstos pueden servir como herramienta para explicar las complejidades inherentes a las reformas de la gobernanza universitaria:

- Democracia representativa versus eficacia organizacional: Este dilema se concreta en la existencia de estructuras democráticas que deben de responder a demandas de eficacia, señalando los autores que se tiende a considerar la representación democrática como un freno para el rendimiento institucional.

- Estructuras integradas versus estructuras duales: Este dilema se refiere a la organización de las tomas de decisiones administrativas y académicas. Larsen y otros (2009) señalan que además de los conflictos que puedan existir en el seno de cada órgano, la separación entre órganos de decisión académica y administrativa tiende a implicar una mayor conflictividad. Éste es el esquema encontrado en la universidad española, como estructura caracterizada por “la cohabitación entre una línea académica y otra línea gerencial. Sobre esa estructura matricial aparece una superestructura de tipo funcional o departamental con funciones y competencias globales en toda la institución” (Castro y Ion, 2011, p. 166). Asimismo Sánchez-Moreno y López-Yáñez (2013, p.140) encontraron que en la universidad española la relación entre ambas líneas constituye un problema arquetipo y una fuente clara de conflictos porque “la parte académica entiende que las dificultades surgen cuando la parte de gerencia no atiende con la vehemencia deseada[y] los gestores técnicos entienden que existe un exceso de cargos académicos ocupados por docentes, sin formación específica, que permanecen poco tiempo en el cargo, y a menudo tomando decisiones cuyas consecuencias negativas no se encargan ellos de reconducir. ”
- Influencia interna versus influencia externa en la toma de decisiones: Este dilema se refiere al equilibrio, y al tipo de competencias concedidas a los miembros internos y externos. En nuestro contexto, siendo pocas las influencias externas, este dilema se concentra en torno a la influencia de la administración pública y su papel decisivo respecto a las cuestiones económicas y presupuestarias.
- Centralización versus descentralización: Este dilema ilustra la tendencia hacia una mayor autonomía de las universidades, y las tensiones en torno a la distribución del poder, entre administración pública e universidades, pero también dentro de las universidades. Si bien las universidades españolas tienen bastante autonomía, “tradicionalmente es más formal que real, ya que la alta dependencia del estado ha obligado a cumplir con muchos requisitos burocráticos y a observar estrictos sistemas de control administrativo”. (Castro y Ion, 2011, p. 168)

Más recientemente, Benítez-Amado (2013) completa este panorama señalando dos tipos de dilemas de gobierno, propios del contexto español:

- Dilemas públicos-políticos: Son dilemas ligados a “cuestiones trascendentales como las misiones que deben tener las universidades, cuál debe ser su rol principal como centrales instituciones sociales o qué orientación deben tener las políticas públicas de educación superior a partir de lo anterior.” (Benítez-Amado, 2013, pp. 1-2)
- Dilemas organizativos y de gestión: Hacen referencia al debate entre un modelo de gestión profesional e unipersonal o una gestión desempeñada a través de órganos colegiales. Es decir, tienen que ver con “cuestiones

relativas a su modelo de dirección y gobierno (académico versus profesionalizado), tipo de gestión (pública versus privada-empresarial) o modo de organización (centralizada versus descentralizada).” (Benitez-Amado, 2013, pp. 1-2)

Dichos debates, tensiones e incluso contradicciones de la propia estructura de gobierno pueden convertirse en dilemas para los gestores, por ejemplo, cuando éstos tienen responsabilidad, pero no autoridad o cuando existe una asincronía entre los cambios ocurridos en educación y aquellos ocurridos en la sociedad.

3. Método

En épocas de cambios aumenta la incertidumbre. A través de la revisión de literatura hemos visto cómo los dilemas forman parte de dicha incertidumbre enfrentando a los gestores a problemas para los cuales no existe respuesta inequívoca.

Este artículo se interesa precisamente por la naturaleza de los dilemas en la gestión universitaria, así como por las estrategias puestas en marcha para encararlos. Para ello nos apoyaremos en los resultados de un estudio más amplio¹ sobre la formación de gestores académicos universitarios en el contexto nacional. Uno de los objetivos del mismo fue identificar situaciones significativas en el desarrollo de la gestión universitaria a fin de diseñar casos a partir de las mismas con el propósito tanto de generar un repositorio de situaciones de gestión para que fueran utilizadas como material formativo en el desarrollo de un programa dirigido al perfeccionamiento de gestores académicos universitarios.

El tamaño de la muestra fue de 71 sujetos, seleccionados en tres universidades españolas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Universidad de Lleida (UdL) y Universidad de Sevilla (US). La muestra se eligió intencionalmente a través de informantes clave teniendo en cuenta género, cargo académico, experiencia en gestión y ámbito de conocimiento.

Se realizaron entrevistas en profundidad utilizando un guion diseñado ad hoc en torno a tres bloques:

- Datos biográficos,
- Situaciones significativas vividas en la gestión, indagando en sus repercusiones y en los aprendizajes obtenidos.
- Formación en el campo de la gestión: contenidos que habría de contemplar, modalidad, duración, etc.

¹ Sánchez-Moreno, M. (Dir.) (2011/2014). *Formación de gestores y construcción de una red de buenas prácticas para el gobierno y gestión de la universidad*. Ministerio de Ciencia e Innovación. Dirección General de Investigación. Convocatoria de proyectos de I+D+I. Código: EDU2011-26437.

Las entrevistas, de aproximadamente una hora de duración, fueron grabadas en audio y analizadas mediante el software MAXQDA. A continuación, se elaboró una ficha-resumen para cada una de las situaciones, siguiendo un guion diseñado ad hoc que contenía: una introducción (contexto de la situación, personas intervinientes, características generales); la trama (qué problema/situación se plantea: cómo se inició, qué instituciones, órganos, personas se vieron involucrados, qué estrategias se pusieron en marcha, cómo concluyó); y finalmente, el desenlace y los aprendizajes obtenidos.

Seguidamente se identificaron dentro de las situaciones narradas cuáles entraban en la categoría de dilemas y cuáles a pesar de ser situaciones complejas de resolución de problemas no presentaban opciones disyuntivas. La muestra se redujo a 42 personas, 25 hombres y 17 mujeres, que narraron 44 situaciones.

El conjunto de la información obtenida fue procesada y analizada de nuevo mediante una codificación temática con el apoyo del software MAXQDA.

A continuación, se presentan los resultados y conclusiones obtenidos en dicho análisis.

4. Resultados

Presentamos en primer lugar los diferentes tipos de dilemas identificados, para centrarnos a continuación en las estrategias de respuesta encontradas y las consecuencias asociadas.

4.1. Fuentes y tipos de dilemas

Las situaciones analizadas en nuestro estudio nos informan acerca de dos fuentes principales de dilemas: una inherente al individuo y otra a la organización. De acuerdo con el marco de referencia presentado, se distingue entre ambas fuentes, aunque se trate en ocasiones de una división arbitraria.

4.1.1. Los valores como fuente de dilemas

Muchas situaciones dilemáticas implican a quien gestiona de manera directa originándose a nivel intra y/o interpersonal. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Duignan y Collins (2003), que indican que gran parte de los dilemas a los que se enfrentan los directores escolares giran en torno a las personas y conllevan conflictos de valores. En las situaciones dilemáticas identificadas en nuestro estudio por gestores académicos universitarios, confluyen asimismo valores, tanto personales como profesionales. Entre dichos dilemas encontramos cuatro tipos principales que expresamos a continuación en forma de disyuntivas:

- Clima versus responsabilidad profesional: Muy recurrente, este dilema surge cuando quien ostenta el cargo de gestión se enfrenta a la disyuntiva de

proteger el clima laboral en detrimento de ejercer su responsabilidad como gestor o viceversa.

“tienes que trabajar con esta gente con lo cual no te interesa generar muchas tensiones [...], creo que el equipo funciona mejor que a base de tensiones, broncas, malos rollos...” (OF)

Hemos encontrado con frecuencia este dilema en el contexto de departamentos. Se genera por el temor a las consecuencias que pueda provocar una degradación de las relaciones. La importancia de cuidar el clima cobra un peso más importante cuanto más cercanas estén las personas afectadas: asumiendo que un daño en la dinámica de relaciones afectará especialmente al trabajo futuro. En efecto, la vivencia de este dilema afecta particularmente al individuo porque se anticipan dificultades tales como el rechazo, o la falta de apoyo de los compañeros y se asume que la calidad de las relaciones presentes y futuras depende de la respuesta dada al mismo.

- Intereses individuales versus intereses de la comunidad: Este dilema hace referencia a situaciones en las que perseguir un determinado objetivo en beneficio de la comunidad supone ir en detrimento de los intereses propios o de personas de la misma comunidad.

“obviamente para conseguir la acreditación de la mención de calidad había que hacer una reestructuración importante en el programa de doctorado. [...] supuso una ruptura muy importante y tomar decisiones muy dolorosas y penosas porque había gente que no entendía muy bien: “¿cómo yo, que llevo aquí 40 años y he sido el que ha dirigido las tesis doctorales de todos vosotros ahora me decís que no voy a formar parte de esto porque mi currículum resta valor?” (AL)

Esta forma de dilema se distingue del anterior en cuanto la preocupación no se sitúa tanto en la posibilidad de generar un conflicto sino como en el sentimiento de poder estar perjudicando a determinadas personas para que el grupo alcance un objetivo. Se es consciente de que servir a los intereses de la comunidad requiere obviar los intereses de otros.

- Intereses y necesidades de la comunidad versus rendición de cuentas y seguimiento de las normas: Este tercer tipo de dilema aparece en situaciones en las que es responsabilidad de quien gestiona aplicar alguna norma o establecer un cambio determinado que no coincide con las necesidades de la comunidad. En este caso el dilema se sitúa entre intentar respetar las necesidades de la comunidad y cumplir con los mandatos del rol. Otra variante se encuentra en situaciones en las que se debe sacrificar algo para poder cumplir con el objetivo. Dicho de otro modo, el cumplimiento de la tarea se hace en detrimento de su calidad, o sacrificando parte de ella.

“De alguna manera había que combinar bien decisiones académicas con un manejo razonable de los medios económicos. Entonces muchas veces

teníamos que decir que no a propuestas de cursos, bien porque no eran muy convincentes, bien porque financieramente no cuadraban. (FE)

Esta categoría de dilemas a menudo tiene como trasfondo cuestiones presupuestarias.

- Valores profesionales propios versus políticas de la organización: Este dilema ocurre en situaciones en las que quien gestiona debe cumplir con directivas que se contraponen a sus propios valores profesionales.

“Una cosa que es difícil es que una vez que se hacen las normas lo que está escrito, está escrito [...] Eso choca un poco con mi manera de ser, si una cosa no es lógica o nos hemos equivocado pues vamos a cambiarlo...” (AR)

Un ejemplo claro de este dilema le ocurre a una de nuestras informantes, cuando, frente a un incumplimiento fragante de su responsabilidad por parte de un docente, el vicerrector correspondiente le insta a tratar esta cuestión con sumo cuidado y delicadeza, un consejo que choca con su propia percepción de una situación que considera muy grave.

“no fue nada ejemplar de parte de la universidad el correctivo que le dieron: suspenderlo 6 días de empleo y sueldo cuando no había venido en todo el año, pues la verdad sale bien barato.” (LL)

El surgimiento de este dilema insta a decidir entre defender o al contrario acallar los propios valores en contra o en pro de los mandamientos y de la política de la organización.

Estos cuatro dilemas representan situaciones que se presentan cuando uno trabaja con y a través de otros para lograr los objetivos de la organización.

4.1.2. Las estructuras organizativas y las prácticas institucionales como fuente de dilemas

Una segunda fuente de dilemas se sitúa a nivel de las estructuras organizativas y de las prácticas institucionales. Es decir, su origen es supraindividual y afectan a quienes gestionan de manera indirecta.

En las narraciones de los participantes encontramos cinco tipos de dilemas que afectaron a su gestión a pesar de sustentarse en cuestiones de mayor trascendencia, en factores estructurales. Por ende, requieren ser contextualizados poniendo como telón de fondo las características propias de nuestro modelo de gestión. Así, por ejemplo, la estructura colegial somete a los órganos de gestión a “fuertes tensiones por parte de grupos de presión que actúan a través de micropolíticas” (Castro y Ion, 2011, p. 177), convirtiéndose de tal manera los gestores en mediadores, tanto entre las diferentes fuentes internas de intereses, así como entre las presiones internas y externas a la institución.

- Centralización versus descentralización: Este dilema ilustra las tensiones existentes en torno a la distribución del poder y de la capacidad de decisión. Varios entrevistados expresan su malestar en situaciones en las que consideran que no cuentan con los mecanismos institucionales suficientes para cumplir con las responsabilidades de su cargo.

“Un decano no tiene fuerza de autoridad en ningún sentido y eso es muy negativo para el cargo. En situaciones en las que hay un incumplimiento flagrante de la ley, hay profesores que son conscientes de que no les puede pasar nada y que en este sentido no cumplen. Esto evidentemente crea una presión, una sensación de fracaso, de impotencia.” (JR)

Se trata de un dilema que afecta particularmente a personas que ostentan cargos de niveles medios. En situaciones de este índole los protagonistas perciben que ciertos elementos de la estructura organizativa, tales como el carácter colegial de las tomas de decisiones afectan a su labor restándoles autoridad. Asimismo, Wildy (1999) advierte que en el contexto particular de la reestructuración escolar surgen dilemas cuando los directores experimentan dificultades a la hora de hacer uso de las estructuras participativas de toma de decisiones aplicando a su vez políticas definidas desde la administración central.

- Influencia interna versus influencia externa: Estrechamente ligado al anterior, este dilema aparece en situaciones marcadas por la difícil búsqueda de un equilibrio entre las diferentes influencias que intervienen en las tomas de decisiones.

“El Estado es capaz de un momento a otro de cambiar las normas a través de decretazos [...] Era un 23 de abril cuando la Junta nos dijo que el año siguiente las universidades sí o sí teníamos que tener el máster de secundaria en marcha. ¡Un 23 de abril!” (EL)

Encontramos principalmente este tipo de dilema cuando los protagonistas lamentan el peso de la administración pública y su influencia decisiva sobre cuestiones trascendentales de la organización, teniendo que poner en marcha cambios que no solamente son impuestos externamente sino que consideran drásticos o poco razonables.

- Carácter temporal de la gestión versus gestión profesional: El carácter temporal de los cargos políticos, y la gestión llevada a cabo por académicos son aspectos propios de nuestro modelo de gestión que provocan dilemas tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Además, los participantes reconocen que su estilo de gestión está muy marcado dicho modelo.

“Entiendes que tú no eres funcionario de gestión, que cuando se te acabe tu mandato vuelves a tu ámbito, procuras intentar convencer al profesorado, porque además eres muy consciente de tus limitaciones a la hora de imponer

los criterios..., entonces intentas ser conciliador, [...] he ido siempre a aceptar el criterio de la mayoría por más que me pese” (JP)

En efecto, algunos de los participantes desarrollan cierta colegialidad en la toma de decisiones como consecuencia de considerarse ante todo como docente e investigador y porque la gestión les vincula a personas que son los propios colegas. Asimismo, cabría preguntarse si la preocupación por evitar el conflicto guarda relación con el carácter temporal del ejercicio de la gestión universitaria, en cuanto el deterioro de las relaciones puede afectar al desarrollo profesional futuro. Igualmente, no es extraño que esta preocupación por la calidad de las relaciones y por la búsqueda del máximo consenso esté ligada a la falta de autoridad formal de los gestores académicos. Es decir, su influencia depende sobre todo de su liderazgo, y consecuentemente se recalca el valor de la colegialidad.

“La credibilidad, tú te la ganas. Tú no tienes el poder, hasta no tienes la autoridad. [...] Y luego la voluntad de llegar a acuerdos: entiendo que es muy bueno que estemos todos a una” (JMS)

Ese es quizás uno de los puntos más importantes a señalar en torno a las particularidades de una gestión temporal y no profesional. Ambos aspectos tienen una incidencia importante sobre la actividad directiva, por ejemplo, cuando se trata de coordinar equipos de colegas, sin tener autoridad para ello y a sabiendas que en un futuro los roles pueden invertirse. No es por lo tanto descabellado suponer que el énfasis dado en la colegialidad y en el cuidado del clima podría estar directamente ligado a las características de este modelo de gestión.

- Cultura organizativa de la universidad versus visión propia: La cultura organizativa es a su vez un factor de gran importancia, que subyace cuando los entrevistados se enfrentan a situaciones en las que su propia visión se enfrenta a la cultura imperante.

“Tuvimos un tiempo en el que se enfrentaban dos maneras de ver, una muy jerárquica en la que el gerente decía que la gente no es capaz de asumir la autonomía que le corresponde y por tanto siempre tiene que tener alguien que le mande. Y, mi postura que era: no, las mujeres hemos funcionado siempre de manera asamblearia” (MAC)

- Estructura matricial: lo político versus lo administrativo. La estructura matricial de la universidad española puede ser fuente de dilemas por la complejidad de su organización y por la difusión de los niveles de autoridad. Asimismo, tal estructura conlleva un trabajo importante de coordinación entre el personal académico y el personal de administración y servicio.

“La mayor dificultad en los cargos directivos [que desempeñé] era que hubiera una colaboración sincera entre la parte administrativa y la parte política. Hay siempre una lucha...” (MM)

Como vemos en este caso, también pueden surgir dilemas cuando existen dificultades de comunicación entre ambas líneas. Las unidades académicas cuentan con una débil articulación mientras que los servicios técnicos están más fuertemente estructurados, un escenario en el cual pueden aparecer conflictos “ya que aparecen como dos mundos separados” (Sánchez-Moreno y López-Yáñez, 2013, p. 139)

4.2 Estrategias de respuesta

Si los testimonios recabados ilustran una gran variedad de situaciones dilemáticas, a su vez se observa que los entrevistados desarrollan varios tipos de estrategias a la hora de manejarlas en estrecha relación con el tipo de respuesta perseguida: asumir una de las opciones en detrimento de la otra, buscar un equilibrio entre ambos polos del dilema, o, al contrario, evitar tener que enfrentarse al mismo. Estos resultados coinciden con los diferentes enfoques de acercamiento a los dilemas descritos por Cardno (2007): *mañana pensaré en ello* supone la inacción y permite evitar tanto el dilema como sus consecuencias; *todo irá bien* supone dar prioridad a las relaciones y a su preservación aunque sea en detrimento de las metas organizacionales; y por último *todo irá mal* conlleva sacrificar la relación en beneficio de la meta organizacional aunque el objetivo sea solamente cumplir con el deber pero sin un real compromiso con el cambio.

Nuestros hallazgos indican que los protagonistas tienden a proceder por ensayo y error, desplegando todo un abanico de posibles estrategias de respuesta que en ocasiones se utilizan paralelamente o secuencialmente. Presentamos las más recurrentemente empleadas:

- **Dialogar:** La importancia dada al diálogo está ligada al peso de las personas en la mayoría de los dilemas descritos. Hablando con las personas involucradas se intenta reducir el impacto del dilema.
- **Buscar apoyos y aliados:** Cuando el diálogo no es suficiente, quienes gestionan tienden a buscar apoyos o aliados, una búsqueda ligada a la importancia dada al debate y a la negociación en la construcción de una respuesta consensuada a la situación dilemática. En efecto, la colegialidad en la toma de decisiones permite resolver la situación de forma consensuada y colectiva dando así seguridad y eximiendo de la responsabilidad de las consecuencias que puedan tener las acciones emprendidas.
- **Recurrir a instancias superiores o especializadas:** Los protagonistas justifican el uso de esta estrategia cuando la peculiaridad del asunto hace necesaria una intervención especializada o por considerar que dado su nivel en la jerarquía no cuentan con capacidad para dar respuesta a la situación.
- **Optar por un polo del dilema.** A pesar de lo que podríamos imaginar a priori, dentro de las situaciones narradas, fueron pocas las ocasiones en las que el protagonista optó firmemente por uno de los polos del dilema. En tales casos,

se establecen prioridades y se asume que no se puede eludir el dilema con la esperanza que a medio o largo plazo el sacrificio haya valido la pena.

- Evitar el dilema: Más que una ausencia de respuesta, la evitación es una verdadera estrategia de respuesta que conlleva en varias ocasiones para quien gestiona el dilema el despliegue de diversas actuaciones, bien sea posponiendo la toma de decisión, disfrazando la respuesta dada, o abordando la situación de manera indirecta. Los tres trabajos de investigación que se han interesado por las estrategias de enfrentamiento a los dilemas (Cardno, 2007; Cranston y otros, 2006; Walker y Dimmock, 2000) destacan asimismo que el no hacer nada es una estrategia muy frecuentemente empleada.

4.3. Resultados y consecuencias del manejo de dilemas

Si no es posible hablar de una forma única de manejar los dilemas, igualmente complejo es hablar del resultado de este manejo: la propia esencia de los dilemas impide categorizar un resultado como positivo o negativo sin exponer algunos matices. Solo en contadas ocasiones, los entrevistados narran experiencias en las que el dilema se resuelve por completo. Generalmente, en estos casos, la respuesta positiva no es consecuencia de una buena gestión sino de la desaparición del núcleo del dilema. Así, más que resolverse, mucho más corriente es que el dilema vaya disminuyendo con el tiempo, a la vez que van reduciéndose sus consecuencias.

La reducción del dilema demanda tiempo: independientemente de la respuesta dada al mismo, existe una dilación en el tiempo de sus consecuencias. Ya se ha visto más arriba que las personas -y particularmente el temor al conflicto- están en el núcleo de gran parte de las situaciones recogidas. No obstante, se observa que, a pesar de todos los esfuerzos, no se consigue evitar el conflicto. Por tanto, el problema surge cuando no se resuelve, y se vuelve, o bien a la misma situación inicial, o incluso, a una versión ampliada del dilema de partida.

“Hubo un malestar durante cierto tiempo [...] una parte del departamento empezó a mostrar una actitud bastante crítica..., menos mal que conseguimos la mención de calidad...” (AL)

“Afortunadamente salió bien al final...” (JD)

Al igual que en los dos casos anteriores, en varias ocasiones los entrevistados están satisfechos con el resultado porque ha valido la pena: la decisión tomada tuvo consecuencias positivas para todos, resolviéndose poco a poco las tensiones.

Pero lo contrario también ocurre. En ocasiones, a pesar de que el resultado parezca positivo, quien ha protagonizado la situación considera que el desgaste emocional ha sido demasiado importante en comparación con los resultados alcanzados.

“Emocionalmente para mí fue un desgaste muy importante, con el tiempo he aprendido que no sé si merece la pena enfrentarse por temas de estos, quizás

tendría que haberlo liderado de otra forma... me implicó muchos disgustos...”
(IA)

De lo anterior se desprende la cuestión de las repercusiones personales que pueda tener el manejo de un dilema. Los informantes aluden repetidamente al hecho de haber sufrido un desgaste emocional importante, independientemente de que se satisfaga o no la situación dilemática. En definitiva, parece ser que independientemente de los resultados del dilema, lo que peor se gestiona es la dimensión personal y las emociones propias.

“Sí que queda algo en el interior de que no tuve apoyo [...] apoyo social en el centro para tomar una decisión que era muy complicada y que a veces es más fácil si tienes la comprensión de las personas que te rodean. No hubo esta comprensión e incluso hubo un montón de firmas, cientos de firmas, en contra de lo que se hizo. Entonces eso sí te marca un poco y te desgasta...” (JJ)

Por otra parte, de los resultados surge la cuestión del tiempo y de su dilación como un aspecto característico del manejo de dilemas hasta tal punto que el manejo satisfactorio podría estar relacionado con la calidad de la gestión del tiempo. Lo antedicho conduce a un siguiente aspecto que es la cuestión de la formación para la gestión. De hecho, si bien no existe un claro consenso respecto a cuáles son aquellas competencias necesarias (Maassen y Pausits, 2013) se señala “desde el manejo de la inteligencia emocional, hasta la comunicación interpersonal, y la gestión del tiempo y del estrés” (Mentado-Labao y Rodríguez-Pulido, 2013, p. 4). Competencias que pueden ser valiosas para afrontar la incertidumbre del manejo de dilemas ya que como se ha destacado con la exposición de los resultados, más que resolverse, los dilemas se satisfacen. Esto viene a concordar con lo expuesto en la literatura al uso: a diferencia de otro tipo de problemas, los dilemas no se pueden manejar con técnicas o procedimientos estandarizados. Además, cabría preguntarse si el mayor problema derivado de los dilemas no sería precisamente las importantes repercusiones personales que suponen para quienes gestionan.

5. Conclusiones

La gestión de las universidades es una labor compleja. La propia estructura de la organización y de su modelo de gestión, la multitud de cambios sufridos recientemente, así como las circunstancias económicas actuales, son algunos de los motivos de la incertidumbre y la ambigüedad que sufre la gestión universitaria. Con este estudio nos hemos acercado a una de las circunstancias en las que éstas se plasman en la vivencia de gestores académicos: los dilemas.

Nuestros hallazgos muestran dos fuentes principales de dilemas. Por una parte, juegan un papel de peso los valores profesionales y personales, y por otra no se puede ignorar la influencia de las estructuras organizativas y de las prácticas institucionales sobre el quehacer diario, hasta tal punto que este tipo de dilemas

(aún originándose a nivel supraindividual), repercuten en la vivencia individual de quien gestiona.

Los resultados de nuestro estudio nos conducen a remarcar la importancia del contexto y de las cuestiones estructurales sobre la naturaleza y la complejidad de los dilemas. Dicho de otro modo, cabe preguntarse si el modelo de gestión influye sobre los tipos de dilemas identificados en nuestro estudio. Por una parte, la preocupación por la calidad de las relaciones interpersonales y del clima, cierta tendencia a la evitación del conflicto, el énfasis dado a la colegialidad en la toma de decisiones, son aspectos que pueden guardar relación con las particularidades de nuestro modelo de gestión.

Por otra parte, numerosas son las narraciones recogidas cuyo trasfondo es la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior o, más recientemente, cuestiones de recortes presupuestarios. A través de los resultados presentados, se puede observar que las circunstancias de cambio son propicias a generar incertidumbre y dilemas, y más aún si ponen en entredicho el propio modelo de universidad o su cultura organizativa.

A su vez, frente a situaciones dilemáticas, nuestros informantes desarrollaron un amplio abanico de estrategias, aun cuando solamente en pocas ocasiones se puede afirmar que el dilema se haya resuelto, en cambio, sí se van satisfaciendo. La dimensión temporal aparece como un aspecto característico de las situaciones narradas. Parece ser que la dilatación en el tiempo es importante, tanto del dilema en sí, como de su manejo y de sus consecuencias. Además, al no poderse resolver un dilema, su manejo necesariamente implica, si no es un sacrificio, al menos un desgaste emocional. Finalmente, destacamos dos cuestiones detectadas en las situaciones analizadas: la capacidad de manejo de dilemas está estrechamente ligada a la de la gestión del tiempo, a la gestión de las emociones propias y a las habilidades interpersonales ostentadas; y, consecuentemente, la imposibilidad de resolver los dilemas con un procedimiento prefijado, junto a la ausencia de una mejor o peor estrategia de respuesta, conduce a contemplar la importancia de formarse para su manejo y a abrir la reflexión sobre qué tipo de formación se requiere para ello.

En definitiva, manejar dilemas satisfactoriamente “también implica aceptar una medida significativa de ambigüedad como un hecho de la vida de gestión, no como una aberración. Un objetivo importante es encontrar maneras de ayudar a los profesionales para hacer frente a lo relativamente inmanejable aprendiendo a vivir con ambigüedad y haciéndola relativamente manejable.” (Wallace, 2003, pp. 27-28)

Por tanto, se señala la importancia de formar a los gestores para el manejo de dilemas. Si diversos estudios ponen de manifiesto que los métodos tradicionales raras veces producen efectos duraderos (Coburn y Woulfin, 2012) en cambio las estrategias metodológicas que involucran activamente a los participantes ofrecen mayores experiencias de aprendizaje (Gómez-Delgado, Oliva-Rodríguez, y López-Yáñez, 2014) tales por ejemplo como el aprendizaje basado en problemas (Bridges y Hallinger,

1992; Cranston y otros, 2006; Vernon y Blake, 1993), o el análisis de casos. En efecto, la complejidad del manejo de dilemas, por su carácter disyuntivo, por estar cargados de valores, y por tener repercusiones personales, nos conduce a contemplar el potencial que podría tener su proyección para la formación en gestión universitaria.

Referencias bibliográficas

- Alfaro-Varela, G. (2007). Dilemas en la gestión de calidad y cambio en la educación superior. En G. Alfaro-Varela, P. Ramírez-Fischer, y M. Wesseler (Eds.), *Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema. La gestión de calidad y cambio en la educación superior: experiencias de UniCambio XXI* (pp. 241-248). San José: UNED.
- Benitez-Amado, J. A. (2013). *La educación superior ante los nuevos dilemas públicos y políticos*. En XI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración (AECPA): La política en tiempos de incertidumbre. Sevilla. Recuperado de <http://goo.gl/vxUNXy>
- Bridges, E. M. y Hallinger, P. (1992). Problem-Based Learning in Medical and Managerial Education. En P. Hallinger, K. Leithwood, & J. Murphy (Eds.), *Cognitive Perspectives on Educational Leadership* (pp. 253-267). New York: Teachers College Press.
- Cardno, C. (2007). Leadership Learning. The Praxis of Dilemma Management. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 33-50.
- Castro, D. y Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355, 161-183. Recuperado de <http://goo.gl/nVL7oN>
- Catacutan, M. R. G., & de Guzman, A. B. (2015). Bridge over troubled water: Phenomenologizing filipino college dean's ethical dilemmas in academic administration. *Educational Management Administration & Leadership*. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1741143214558579>
- Coburn, C. E. y Woulfin, S. (2012). Reading coaches and the relationship between policy and practice. *Reading Research Quarterly*, 47(1), 5-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/RRQ.008>
- Corwin, R. G. y Borman, K. M. (1988). School as workplace: Structural constraints on administration. En N.J. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration* (pp. 209-237). New York: Longman.
- Cranston, N., Ehrich, L. y Kimber, M. (2004). «Right» versus «wrong» and «right» versus «right»: understanding ethical dilemmas faced by educational leaders. En Australian Association for Research in Education Conference. Melbourne.

- Cranston, N., Ehrich, L. y Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: the «bread and butter» of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106-121. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610652015>
- Cuban, L. (1992). Managing Dilemmas while Building Professional Communities. *Educational Researcher*, 21(1), 4-11. doi: <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X021001004>
- Dempster, N. y Berry, V. (2003). Blindfolded in a Minefield: principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0305764032000122069>
- Denig, S. J. y Quinn, T. (2001). Ethical Dilemmas for School Administrators. *The High School Journal*, 84(4), 43-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1353/hsj.2001.0009>
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 457-477. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09578239910288414>
- Duignan, P. y Collins, V. (2003). Leadership challenges and ethical dilemmas in front-line organisations. En N. Bennett, M. Crawford, y M. Cartwright (Eds.), *Effective educational leadership* (pp. 281-294). London: Paul Chapman Publishing.
- Edmunds, B., Mulford, B., Kendall, D. y Kendall, L. (2008). Leadership Tensions and Dilemmas. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(17). Recuperado de <http://goo.gl/VygxOL>
- Gómez-Delgado, A. M., Oliva-Rodríguez, N. y López-Yáñez, J. (2014). La indefinición del modelo español de formación de líderes escolares. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 12(5), 135-150. Recuperado de <http://goo.gl/6Y9A5b>
- Gurr, D. y Drysdale, L. (2012). Tensions and dilemmas in leading Australia's schools. *School Leadership & Management*, 32(5), 403-420. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2012.723619>
- Harris, S. E. (2006). Transitions: Dilemmas of leadership. *New Directions for Higher Education*, 134, 79-86. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/he.219>
- Larsen, I., Maasen, P. y Stensaker, B. (2009). Four Basic Dilemmas in University Governance Reform. *Higher Education Management and Policy*, 21(3), 41-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-21-5ksdxgpdnds1>
- Maassen, P. y Pausits, A. (2013). Higher Education Management Programmes in Europe. En B. M. Kehm y C. Musselun (Eds.), *The Development of Higher Education Research in Europe: 25 Years of CHER* (pp. 69-86). Rotterdam: Sense Publishers.

- Mentado-Labao, T. y Rodríguez-Pulido, J. (2013). Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 1(1), 1-17. Recuperado de <http://goo.gl/ObpP7w>
- Ogawa, R. T., Crowson, R. L. y Goldring, E. B. (1999). Enduring dilemmas of school organization. En J. Murphy y K. Seashore (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (Vol. 12, pp. 277-295). San Francisco: Jossey Bass.
- Sánchez-Moreno, M. y López-Yáñez, J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría de La Educación*, 25(1), 125-148.
- Vernon, D. y Blake, R. (1993). Does problem-based learning work? A metaanalysis of evaluative research. *Academic Medecine*, 68(7), 550-563. Recuperado de <http://goo.gl/9dh2a3>
- Walker, A. y Dimmock, C. (2000). Leadership Dilemmas of Hong Kong Principals: Sources, Perceptions and Outcomes. *Australian Journal of Education*, 44(1), 5-25. doi: <http://doi.org/10.1177/000494410004400103>
- Wallace, M. (2003). Managing the Unmanageable?: Coping with Complex Educational Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(1), 9-29. doi: <http://doi.org/10.1177/0263211X030311002>
- Wildy, H. (1999). *School principals and the dilemmas of restructuring: The problem of participation*. En AARE-NZARE Conference. Melbourne. Recuperado de <http://goo.gl/lxK7K0>
- Wildy, H. y Louden, W. (2000). School Restructuring and the Dilemmas of Principals Work. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(2), 173-184. doi: <http://doi.org/10.1177/0263211X000282006>
- Zabalza-Beraza, M. Á. (2011). Evaluación de los planes de formación docente de las universidades. *Educar*, 47(1), 181-197. doi: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.77>