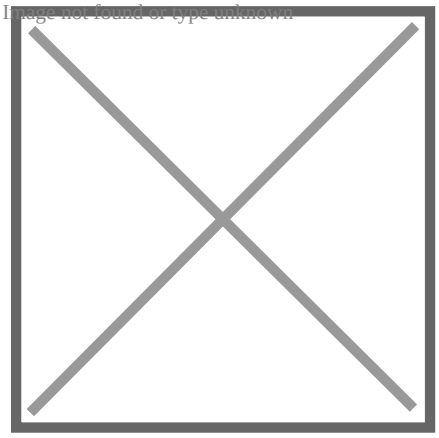
Image not found or type unknown



El reclutamiento de los mejores

Descripción

Nuevarevista.net

En el libro *El Zen y el arte de la manutención de la motocicleta. Una indagación sobre los valores*, muy popular en centros académicos de Estados Unidos en los años setenta y ochenta, en la época de la contracultura, el autor, Robert M. Pirsig, y su hijo recorren en moto las carreteras del país para explorar a su manera una serie de temas ?losó?cos, como el de la «metafísica de la calidad». Tras largas distancias y varias indagaciones sobre la calidad, concluye que «aun cuando la calidad no pueda de?nirse, usted sabe bien qué es». A modo de imitación, aunque sin moto y mucho más brevemente, vamos a recorrer el extenso panorama de la educación superior en los Estados Unidos (con unas referencias todavía más breves a las universidades del Reino Unido), para describir cómo se percibe en este ambiente la calidad en el profesorado y cómo las universidades se esfuerzan por reclutar a los mejores profesores.

Lo primero que se nota al atravesar el ámbito de la escuela secundaria de los Estados Unidos, es la inmensa diversidad de sus más de 4.500 universidades: las grandes y pequeñas, las rurales y urbanas, las que tienen fuertes programas de investigación; los «*colleges*de artes liberales» (*liberal arts colleges)*, que se dedican principalmente a la docencia, pero también hacen investigación; las universidades asociadas con una religión o ?losofía; otras históricamente identi?cadas con los afroamericanos; y los «*colleges* comunitarios o municipales» (*community colleges*), instituciones locales que ofrecen programas académicos y vocacionales de dos años. Todas estas instituciones, en distintas medidas, participan de alguna manera en la triple misión de la universidad: aprender-enseñar, investigación-descubrimiento y servicio a la sociedad. Para cumplir con su misión especial, es preciso reclutar los mejores profesores.

Un grupo que llama la atención por su enorme in?uencia en la vida intelectual y cultural, no solo de Norteamérica sino del mundo entero, es el de las 36 universidades públicas y 26 privadas que son clasi?cadas por la Asociación Americana de Universidades (American Association of Universities, AAU) como «research-intensive», de intensa actividad de investigación. Es de notar que ninguna zona del país tiene un monopolio en esta categoría: el 32% de ellas se encuentran en el medio oeste (Midwest), el 26% en el oeste (West), el 23% en el noreste, y el 19% en el sur del país; 42 de ellas tienen Facultad de Medicina y 49 ofrecen un programa de certi?cación de maestros para los niveles

de educación primaria y secundaria. El 76% de todos los miembros de la Academia Nacional de Ciencias (National Academy of Sciences), el 63% de la Academia Norteamericana de Artes y Ciencias (American Academy of Arts and Sciences), el 50% del Instituto de Medicina (Institute of Medicine), y el 43% de la Academia Nacional de Ingeniería (National Academy of Engineering), forman parte de esta élite. El 36% de todos los ganadores del Premio Nobel y el 71% de todos los científicos norteamericanos provienen de estas universidades, y el 34% de todos los estudiantes internacionales en los EE.UU. están matriculados en este prestigioso grupo de instituciones. No sorprende, pues, que las 62 universidades de este grupo figuran entre las mejores del mundo en los *rankings* nacionales e internacionales como *US News & World Report*, Shanghái (ARWU) y *Times HE* (*QS*).

En sus bibliotecas encontramos al historiador excepcionalmente dotado para interpretar el pasado y ampliar la perspectiva de sus estudiantes que goza de una beca Guggenheim para continuar sus estudios. En sus laboratorios conoceremos al científico que estudia fenómenos bioquímicos que prometen curar ciertas enfermedades y mejorar la salud de millones de personas, y ya ha obtenido una de las llamadas de becas de los genios de la Fundación MacArthur o un premio Nobel. En sus aulas escucharemos al profesor que por medio de sus conferencias y seminarios, poemas, novelas, traducciones, arte, música y ensayos de crítica, despierta en sus alumnos un más profundo conocimiento de la humanidad, y ha recibido el Premio por Excelencia en la Docencia de su universidad o el National Book Award o el Pen/Manheim Medal for Translation, y fue elegido socio de la Academia Norteamericana de Artes y Ciencias (American Academy of Arts and Letters). O tal vez coincidimos con el ingeniero químico o el economista, ambos miembros de la Academia Nacional de Ciencias (National Academy of Sciences), que aplican modelos matemáticos para crear nuevos materiales o explicar aspectos de la conducta humana. ¡Ojalá pudiéramos aprovecharnos todos igualmente de su imaginación y conocimientos!

Nuevarevista.net

Estos profesores representan «lo mejor y lo más brillante» (*the Best and the Brightest*), y ocupan un puesto privilegiado en la sociedad: suelen tener las mejores condiciones laborales, cobrar los sueldos más altos, atraer del gobierno o de fundaciones privadas los fondos necesarios para mantener sus laboratorios y bibliotecas, escribir libros y artículos, y enseñar y colaborar con los mejores estudiantes y colegas tanto del país como del extranjero.

El reclutamiento de estos profesores es un sistema fundamentalmente *meritocrático* y altamente *competitivo*. La competitividad por reclutar a los mejores profesores, investigadores y estudiantes, obtener los mejores programas, instalaciones, laboratorios y bibliotecas, además de los mejores centros de arte, música, teatro y deporte, es una característica esencial de este grupo. Las universidades y el público en general aceptan el principio de que la competitividad conduce a la excelencia.

Los responsables del reclutamiento de nuevos colegas son los profesores mismos, quienes tienen el más profundo conocimiento del campo de estudio y de las necesidades del departamento en cualquier momento. Conforme a la práctica de «shared governance», o «gobierno compartido», que es el principio establecido para el buen gobierno de las universidades, el presidente no suele tener la autoridad de seleccionar entre muchos candidatos quién en su opinión es el mejor intelectual o investigador; su obligación es asegurar que exista en la universidad un proceso claro y eficiente, evaluar la selección hecha por el profesorado y los decanos, y después de aprobarla, presentarla para la aprobación final del consejo de administración (*Board of Trustees*), algo que no existe exactamente en la universidad española. Pero, salvo en casos muy excepcionales, los responsables más

importantes de la elección y promoción de candidatos para un determinado puesto son los profesores del departamento que contrata.

La convocatoria para un puesto vacante será difundida por todo el país y a nivel mundial para atraer una reducida lista de aspirantes entre los cuales se pueda identi?car un buen candidato. Es un proceso que exige considerable tiempo y recursos. En la mayoría de los casos, quedan excluidas las personas que han hecho su doctorado en la misma universidad, a menos que hayan trabajado en otros sitios durante algún periodo para demostrar que están a la altura del cargo para el que serán nombrados en su *alma mater*. Hoy es raro que un profesor permanezca en la misma universidad donde hizo sus estudios. La tragedia del profesor que se pasa toda la vida en el mismo departamento en donde hizo su doctorado fue retratada en una novela profundamente humana titulada *Stoner*, escrita en 1965 por John Williams. En la vida académica actual, el profesor suele trasladarse de un sitio a otro, entendiendo que la movilidad puede crear situaciones difíciles en la vida familiar, por ejemplo, en el caso de una pareja de investigadores que buscan empleo en la misma universidad o por lo menos en la misma ciudad o provincia, o la situación de una familia con hijos menores que deben cambiarse de un colegio a otro. La experiencia del profesor que se ha pasado de un centro académico a otro, creando nuevas redes profesionales y difundiendo nuevos conocimientos, tiene un valor muy positivo a la hora de buscar un buen puesto. El investigador de posdoctorado (*post-doc*) con experiencia en un prestigioso laboratorio o centro de estudios, tal vez en el extranjero, va a mejorar sus posibilidades profesionales tanto a corto como a largo plazo; por otro lado, es cierto que si después de uno o dos *post-docs*no ha conseguido un puesto ?jo que conduzca a propiedad de cátedra y promoción (*tenure*), lo más probable será que deba buscar otras alternativas para emprender su carrera en el futuro, sea en el sector industrial o público.

Nuevarevista.net

A veces se tiene la sensación de que el reclutamiento de los mejores es una especie de baile o cortejo entre la universidad y el candidato, que quieren conocerse mejor para juzgar si son una buena conquista (buen *match)*. El comité estudia «el pedigrí» del candidato, su currículum vítae, sus estudios, el tema y la calidad de su tesis, el prestigio del laboratorio o centro de investigación donde hizo su trabajo, su experiencia docente, las cartas de recomendación y los honores recibidos. No se suele reclutar a una persona capaz solo de enseñar una materia especí?ca; más bien importa saber que será capaz de enseñar varias asignaturas impartidas en el departamento y proponer nuevos temas. Como una de las misiones de la universidad es descubrir nuevos conocimientos, se procura reclutar candidatos cuya experiencia y orientación intelectuales sean de algún modo diferentes de las de sus colegas. La política de no limitar demasiado la materia especí?ca dentro de un amplio campo de estudios es uno de los bene?cios de los cambios culturales que tuvieron lugar en los años setenta, cuando Pirsig recorría el país en su moto. Por un lado, la diversi?cación del canon occidental en esa época con estudios de áreas especí?cas, como por ejemplo estudios afroamericanos, asiáticos, latinoamericanos, estudios de la mujer y la expansión de estudios comparativos e interdisciplinarios, y, por otro lado, la exigencia de incluir un mayor número de mujeres y minorías en el profesorado en campos como ciencias naturales y físicas, derecho, sanidad y administración de empresas, requirieron mayor ?exibilidad en la de?nición de los puestos vacantes, vino nuevo en odres viejos, sin perder de vista la calidad de la investigación y la docencia. De este modo se ha logrado introducir perspectivas originales que matizaron o cambiaron los patrones tradicionales de la investigación.

Las universidades norteamericanas y británicas son simultáneamente centros de investigación y docencia, frente a los centros exclusiva o casi exclusivamente dedicados a la investigación, como son, por ejemplo, el CNRS en Francia y el CSIC de España o las academias cientí?cas en China y Rusia.

Mientras que, de hecho, la investigación suele pesar algo más que la enseñanza, es preciso mantener, aunque no siempre se logre perfectamente, el estrecho lazo entre investigación y docencia. Las universidades tienen cuidado con la ?gura lumbrera, el «superstar» sin ningún, o con muy poco, interés en enseñar.

Las publicaciones son esenciales en la evaluación de los candidatos, si bien con diferencias según el campo de estudios. La aportación individual a un artículo sobre la física de baja temperatura o altas energías en la que han colaborado hasta cincuenta o más autores es muy diferente de una reseña o artículo sobre un tema de literatura medieval. Al emprender su carrera el joven profesor de humanidades probablemente no habrá publicado todavía un artículo original, pero será reclutado por la originalidad de su tesis y su potencial como erudito, mientras que el joven cientí?co ya habrá trabajado con sus mentores y jefes de laboratorio durante varios años, incluso en uno o dos *postdocs*: su potencial de trabajar de manera independiente y de conseguir su?cientes fondos para montar un laboratorio con sus propios *post-docs*, especialmente en esta época de grave disminución de recursos públicos, es muy valorado en el reclutamiento del cientí?co.

Una técnica comúnmente usada en el reclutamiento del profesorado son las conferencias en la entrevista de trabajo (*job talk*), un par de seminarios dirigidos por el candidato a la hora de su visita al campus, no solo para sus colegas de investigación sino para un grupo más amplio de estudiantes, profesores y miembros del comité de selección. A través de los seminarios en los campos cientí?cos, aunque también en humanidades o ciencias sociales, se espera juzgar la amplitud y profundidad de sus conocimientos, vislumbrar el potencial de su investigación y la compatibilidad de su orientación intelectual con los objetivos del departamento y los recursos disponibles. Ya he dicho que se busca lo nuevo que el candidato pueda aportar; pero si el candidato no tiene con quien pueda hablar o colaborar de alguna forma en el desarrollo de un área estratégica de la universidad, no tendría sentido invitarle a ser uno de ellos. En los seminarios de la entrevista se espera también captar un destello de su agilidad mental, de la capacidad del candidato para hablar con un público más diverso, y cómo piensa o improvisa sin tener mucho tiempo para preparar la respuesta.

Nuevarevista.net

Las universidades ponen sumo cuidado en cómo retener a los mejores intelectuales, investigadores y docentes, sobre todo en un ambiente competitivo, es decir, cómo bene?ciarse a la larga de una considerable inversión de tiempo y dinero. El máximo honor que se puede otorgar a un profesor es nombrarlo titular de una «endowed professorship o chair», una cátedra subvencionada por un benefactor individual o una fundación, que sirve para reconocer la alta calidad de su trabajo como investigador y docente, y asegura los fondos necesarios para continuar sus investigaciones, apoyar a su equipo de estudiantes, y darle la oportunidad a la persona distinguida de colaborar con intelectuales, investigadores y estudiantes de todo el mundo. En Oxford, donde se estableció una de las más antiguas cátedras dotadas, la Lady Margaret Professorship of Divinity, en 1502, o en la Universidad de California del Sur en Los Ángeles (University of Southern California), que tiene actualmente unas 25 cátedras subvencionadas dedicadas a fomentar estudios de cine, los intereses sobre el capital contribuyen entre el 20 y 40% (y en otras universidades aún más) de los salarios anuales y gastos relacionados a perpetuidad. Con la «cátedra con nombre» los donantes quieren honrar a un familiar o antiguo profesor o bien reclutar las mejores cabezas del mundo para enfocar sus talentos y energías sobre un problema o tema especí?co de sumo interés personal, sea el desarrollo de nuevas tecnologías o métodos pedagógicos, la curación de una enfermedad o el estudio y la restauración de manuscritos u obras de arte. También se reconoce la calidad de la investigación y docencia a través de una variedad de premios establecidos por las donaciones de antiguos alumnos y

amigos de la universidad deseosos de contribuir a la creación de un clima de excelencia e innovación académica, al margen de los recursos del gobierno. La Universidad de California en Los Ángeles anunció recientemente su intención de recaudar 4.200 millones de dólares para el mejoramiento de la universidad. De esos millones, 1.650 servirán para potenciar la investigación y 1.500 para cátedras dotadas y becas para estudiantes. Se dirá, con razón, que pocas universidades en el mundo son capaces de recaudar esa cantidad de dinero, sobre todo en sitios donde no existe esa tradición ?lantrópica, pero más importante que la cantidad es el hecho de que este tipo de cátedra re?eja el empeño de una institución pública, como es ucla, en reclutar a los mejores profesores y estudiantes. En un ambiente en que la ?nanciación de las universidades se ha hecho cada vez más insatisfactoria y el alto costo de la matrícula cada vez menos accesible al público, dejando a muchos estudiantes y a sus familias fuertemente endeudados, la labor ?lantrópica del presidente y su equipo es absolutamente crítica para mantener la calidad de la universidad. Otras universidades tendrán menos recursos, pero su voluntad de excelencia es idéntica.

En nuestra gira por el país, también hallamos grupos de universidades cuya estrategia es elevar de la manera más rápida posible su nivel de investigación para pasar de ser clasi?cada por la Fundación Carnegie para el Desarrollo de la Enseñanza (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching) como «elevada actividad en investigación» (High Research Activity (RU/H), a universidad de «muy elevada actividad» (Very High Research Classi?cation (RU/VH). Con ese ?n reclutarán unos pocos investigadores acreditados o una ?gura prestigiosa que pueda crear un centro de excelencia, sea en una nueva especialización o en una ya existente, y fomentar mayor investigación interdisciplinaria con un enfoque temático de importancia estratégica para la universidad. Tal vez no sea posible convertirse en el mejor departamento de ?lología inglesa, pero se puede llegar a ser un importante centro de estudios renacentistas o de literatura contemporánea, lo cual exige la colaboración activa de varias facultades, además de sus presupuestos e instalaciones. Esta política pueda dar rápidos resultados a corto plazo, aunque con el tiempo pueden surgir di?cultades imprevistas, sea por tensiones entre viejos y nuevos profesores o por gastos inesperados a la hora de buscar nuevas direcciones.

Nuevarevista.net

Desde luego, no hace falta ser un investigador de primera categoría para impartir ciertas asignaturas a nivel de grado, aun en las universidades de intensa investigación. Para enseñar un curso básico de biología, economía o una lengua extranjera, se requieren ante todo docentes bien preparados y entusiastas para esta importante actividad. Tener un doctorado en economía no garantiza de por sí que ese doctor sea el mejor candidato para enseñar una introducción a la micro o macroeconomía. Más bien es preciso reclutar a los mejores docentes disponibles y asequibles a través de un proceso abierto, riguroso, competitivo, con la participación activa del profesorado y máxima atención a las necesidades reales de los estudiantes.

Como dijimos anteriormente al emprender nuestro viaje por el sistema universitario norteamericano en busca de los mejores, las 4.500 universidades no representan un conjunto homogéneo de instituciones postsecundarias. Se las puede agrupar o clasi?car de muchas maneras, pero siempre teniendo en cuenta que cada una de ellas tiene su propias tradiciones, estudiantes y recursos, además de desafíos y metas. De hecho, todos queremos subir en los *rankings* por medio de los mejores profesores, que son el corazón de la universidad, pero como advertirán otros en esta revista, hay que tener bien en cuenta qué es lo que se evalúa en cada caso. En el reclutamiento de los mejores profesores no se trata solo de imitar a una de las 62 universidades clasi?cadas por la AAU por su intensa actividad de investigación, o de las 99 clasi?cadas por la Fundación Carnegie de investigación a nivel alto, o de las 108 a nivel muy alto, sino de mirar «hacia adentro y a fondo», como dijo un famoso rector español hace un siglo. Esa introspección permitirá evaluar y destacar los rasgos

distintivos de cada una, y diseñar su propia política para reclutar a los profesores más idóneos para preparar a los estudiantes para su vida personal y profesional en un mundo cada vez más globalizado. Para vivir lo más posible a la altura de los tiempos, y ser buenos profesionales, como señaló alguna vez Ortega y Gasset, se necesitan los mejores profesores con el máximo talento, experiencia y dedicación posibles. El reclutamiento de estos en instituciones menos reconocidas se hace con el mismo cuidado que en los grandes centros de investigación y docencia: por medio de un proceso e?ciente y abierto a los mejores candidatos disponibles que por sus méritos hayan demostrado ya o muestren la capacidad de ser una buena conquista para la institución.

Fecha de creación
19/12/2014
Autor
Urbain Ben DeWinter

Nuevarevista.net