

problema y este proceso de integración de las estructuras universitarias porque todo esto tiene que ver con el perfil de la universidad.

En nuestro tiempo estamos inevitablemente comprometidos, porque no podemos eludir la responsabilidad. En un tiempo como el actual y el que viene de fin de siglo, en el que debemos ser cada vez mejores, porque así lo impone la circunstancia histórica que nos tocó vivir, porque estamos viviendo una competitividad agresiva, permanente y constante, enfrentamos el requerimiento interno y externo para poder competir con el primer mundo, para extender las exportaciones, para operar todo este proceso que ahora vemos del GATT y del Tratado de Libre Comercio. Esta compleja condición de la vida económica globalizada nos exige ser mejores en el campo, en la industria, en el trabajo, en el comercio, en la sociedad, en la política, en la universidad, en los servicios educativos. Tenemos que plantearnos el problema de cómo llevar la universidad mexicana de fin de siglo a las condiciones que hagan posible que sea un elemento de transformación y de perfeccionamiento de la sociedad. A través de estas condiciones de la universidad en concordancia con su tiempo, me parecería que estamos frente al problema principal y fundamental, que debemos analizar para poder poner en proceso las vías de mejoramiento de la universidad mexicana.

Las Universidades Mexicanas como Organizaciones Complejas

Maestra Ana Hirsch Adler *

"El hombre moderno, cuando perdió la certeza de un mundo futuro, se lanzó dentro de sí mismo y no del mundo; no sólo dejó de creer que el mundo pudiera ser potencialmente inmortal, sino que ni siquiera estuvo seguro de que fuera real". Hannah Arendt,
La Condición Humana.

I. Introducción.

Para irse aproximando paulatinamente a la comprensión de las organizaciones complejas y de entre ellas, las que se dedican a propósitos muy especiales -como son las universidades- se puede partir de:

- 1) Cuestionar la imagen convencional de las organizaciones, que se presenta discursivamente como perfecta, racional y equilibrada.
- 2) Repensar algunas ideas -para ir construyendo figuras menos irreales-. Entre esas, las de: racionalidad limitada, legitimación del desorden, acción simbólica, débil articulación, conflicto y actuación política, ambigüedad, confusión y complejidad organizacional y metas con un alto grado de abstracción.
- 3) Reconocer que las universidades poseen una complejidad especial. Entre razones significativas, porque: están centradas en el conocimiento, son organizaciones profesionalizadas, tienen formas específicas de: división del trabajo, ámbito valorativo y autoridad; son altamente diferenciadas, plurales, con autonomía relativa -aunque de servicio al público y altamente vulnerables con respecto al contexto social-, con metas abstractas y tecnología problemática.

* Maestra en Sociología por la UNAM. Investigadora del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la UNAM.

Reflexionar estos conceptos, puede permitirnos estudiar e ir comprendiendo nuestro espacio social universitario.

II. Complejidad y ambigüedad organizacional.

Gran parte de la teoría organizacional, ha presentado durante muchos años, una imagen dorada de las organizaciones como sistemas jerárquicos, totalmente racionales, ordenados y coherentes, armónicos y equilibrados y relativamente fáciles de entender y transformar.

Esta imagen -que forma parte de una concepción dominante de racionalidad instrumental- ha llegado a incrustarse fuertemente en nuestro modo de pensar; aún cuando podamos percatarnos de una gran cantidad de inadecuaciones y situaciones reales que no logran encajar en ese esquema cerrado del mundo.

Las modernas teorías han ido planteando una serie de ideas importantes que buscan romper el modelo organizacional impuesto y que ponen colateralmente en cuestionamiento la concepción de racionalidad instrumental, que permea las diversas esferas de lo social.

James March (1984) por ejemplo, nos proporciona sugerentes caminos para la reflexión. Entre ellos:

1) Las organizaciones funcionan con una racionalidad limitada.

En la teoría convencional se considera como cierto el siguiente supuesto: los seres humanos toman decisiones. Esto se realiza apropiadamente -seleccionando la opción más atractiva- al evaluar alternativas en términos de metas y con base en información disponible regularmente.

Se dan por hecho, también, tres ideas interrelacionadas:

- a) preexistencia de propósitos claros y precisos,
- b) necesidad de consistencia, y
- c) predominio de la racionalidad.

A partir de ello, se tiende a justificar la acción individual, grupal y organizacional en términos de análisis medios - fines.

A diferencia de los supuestos mencionados, el concepto de racionalidad limitada, nos permite pensar tres consideraciones significativas:

I.- Los miembros de la organización actúan con base en una escasa comprensión del mundo, están en la frontera de lo racional, poseen información incompleta y capacidades restringidas para procesar información.

II.- Cuando se enfatiza la concepción de racionalidad instrumental, se descartan implícitamente otras formas de racionalidad -como la valorativa- que posee fuertes ingredientes afectivos y espirituales.

III.- Para March, un punto central de la racionalidad limitada se ubica en la atención. Esta es siempre inestable; pues todo proceso de toma de decisiones involucra individuos y grupos que están simultáneamente comprometidos en otras actividades y problemas, en un contexto de múltiples y cambiantes demandas.

2) Hay un orden, pero no se trata de un orden convencional. Cohen y March (1984) denominarán a algunas organizaciones -las universidades por ejemplo- como "anarquías organizadas".

3) Son espacios de acción simbólica.

Muchos enfoques organizacionales -cuyo énfasis es indudablemente instrumental- se centran en el logro de resultados. Indican, que las personas forman parte de una organización sólo para conseguir metas concretas.

Además de eso, lo que las personas están buscando es la posibilidad de estructurar un cierto orden, en un mundo real de confusión y complejidad.

Desde este punto de vista, la toma de decisiones se convierte en una "arena" de acción simbólica, que permite crear una interpretación de la vida. Los resultados pueden ser menos importantes, que los procesos y que los modos en que la organización provee de significados en un mundo ambiguo.

4) Las organizaciones están débilmente articuladas.

Entre sus principales aspectos están el que: las acciones de una parte de la organización parecen estar sólo flojamente vinculadas a las acciones de las otras partes, las soluciones tienen poca relación con los problemas que buscan resolver, las políticas frecuentemente no se implementan y los que toman las decisiones entran y salen continuamente de los procesos.

Sobre esto, Karl Weick (1979) afirma, que a diferencia de la imagen prevaleciente de que los elementos organizacionales están fuertemente unidos entre sí; muchas veces éstos se articulan débilmente y conservan -a pesar de los enlaces- su propia identidad y una cierta independencia.

5) Las organizaciones no son sólo jerarquías. Son también sistemas políticos con fuertes conflictos de intereses.

6) Las organizaciones son ambiguas, confusas y complejas.

Para James March, sobre todo, en tres ámbitos: preferencias, experiencias y tecnología.

a) Las preferencias son en gran medida inconsistentes e imprecisas y no dirigen -de manera lineal y directa- la acción.

b) Las experiencias son fundamentalmente una interpretación subjetiva (y no sólo objetiva) de la realidad. No es fácil inferir a partir de las experiencias y no siempre se aprende de ellas.

c) No hay plena claridad y coherencia tecnológica (a través de cadenas medios - fines, división del trabajo y jerarquía). Tampoco está plenamente definida la relevancia de una solución para enfrentar un problema y aunque se busca que las múltiples inconsistencias se resuelvan asignando responsabilidades y elaborando políticas; éstas -en incontables ocasiones- persisten y forman parte de la actuación cotidiana.

7) Las metas organizacionales son abstractas y controvertibles.

Se plantean de manera muy amplia -sobre todo en las organizaciones "de servicio" (que no producen bienes)-, de modo que puedan ser aceptadas por todos los participantes. Cuando se intenta operacionalizarlas -para ponerlas en práctica- se entra en terrenos extremadamente conflictivos; porque los diversos sectores, grupos e individuos las interpretan de acuerdo con sus propias posiciones e intereses.

Con todos estos elementos de reflexión, la tarea tendría que ser, empezar a cambiar la imagen estereotipada e irreal que tenemos de las organizaciones complejas.

Al mismo tiempo, ir buscando caminos diversificados que nos abran la comprensión de mundos y procesos: enormes, interactuantes y débilmente articulados; ambiguos, conflictivos y cambiantes; con elevada dosis de simbolismo y de racionalidades valorativas y afectivas y que se vinculan fuertemente con contextos sociales muy amplios. Por ahí podemos intentar entender a las universidades.

III. La universidades poseen una complejidad especial.

A. Burton Clark (1981) resalta como eje central de explicación, el hecho de que sus tareas están centradas alrededor del conocimiento.

Este -que se multiplica, refina y segmenta- es la materia prima sobre la cual se organiza la actividad académica. Es tan definitoria, que presiona por formas especiales de organización.

El personal académico maneja ese fundamento de muy diversa manera:

a) Revisa críticamente -y conserva y refina- los resultados orales y escritos producidos por generaciones.

b) Lo transmite; instruyendo a los estudiantes.

c) Lo usa -de maneras prácticas- para ayudar a otros sectores de la sociedad (aplicación directa).

d) Descubre nuevos cuerpos de conocimiento.

El conocimiento moderno tiene como rasgos distintivos:

- a) Carácter especializado. Las especialidades son los ejes alrededor de los cuales se construyen las bases más importantes de organización.
- b) Autonomía creciente -entre las especialidades y con respecto a otros niveles educativos.
- c) Es una tarea abierta.
- d) Constituye un legado histórico. Como tal, también se modifica históricamente.

A.I.- El hecho de que la materia prima que se maneja sea el conocimiento convierte a las universidades en **organizaciones profesionalizadas**. La profesionalización del conocimiento es también un producto histórico.

Las tareas y los trabajadores académicos se agrupan en torno a paquetes de conocimientos. Los profesores no trabajan con conocimientos en general, sino con aquel con el que están vinculados.

Esta situación influye de manera relevante en la organización del trabajo, que es más plana (menos jerárquica) que en otras organizaciones y está "débilmente articulada".

La parte administrativa de las universidades si está organizada más jerárquicamente.

El conocimiento determina tareas y grupos. Las personas y grupos, sin embargo, actúan en torno a sus propios intereses. Ello influye, por ejemplo, en qué tipo de conocimientos serán reconocidos, quién puede manejarlos y poseerlos y ejercer por ello autoridad.

Los grupos profesionalizados: en lugar de subdividir tareas, realizan cada uno un amplio rango, demandan autonomía en su trabajo, tienen lealtades divididas -por ejemplo a su gremio y asociaciones-, se producen enormes tensiones entre los valores profesionales y las expectativas burocráticas y demandan evaluación de sus "pares".

Cuando la profesionalización converge con la **burocratización** en formar grandes instituciones y sectores, se producen poderosos actores sociales.

Los burócratas también son grupos de interés. Se convierten en una forma de organización y coordinación; pues compiten por recursos y prestigio y realizan ajustes con respecto a la autoridad de los otros.

B. Con base en el conocimiento -como punto de arranque- Clark señala tres elementos básicos de la organización de los sistemas de educación superior: división del trabajo, carácter simbólico y autoridad.

B.I.- Alrededor de los campos de conocimiento, cada sistema desarrolla una **división del trabajo** que se institucionaliza fuertemente.

La concepción del objeto del conocimiento, estructura su organización. Para ella se define una específica división del trabajo, que pueda respaldar esas exigencias. Esta no sólo se institucionaliza, sino que inclusive puede llegar a rigidizarse fuertemente; obstaculizando procesos de innovación.

La educación superior organiza el trabajo entrecruzando dos formas:

- a) Por disciplinas (forma de organización que integra profesionistas de la misma rama del conocimiento -y que inclusive atraviesa las universidades) y
- b) Por instituciones (grupos que vinculan especialistas de diversas áreas).

Lo académico y lo institucional convergen en las unidades operativas básicas. Las autoridades y funcionarios académicos son al mismo tiempo parte de ambas; derivando fuerza de la combinación.

B.II.- La organización académica tiene un fuerte **carácter simbólico**.

La construcción de significados es una constante; puesto que, hay una pluralidad de grupos que producen cultura como parte de su trabajo y propio interés. Su influencia al interno de la universidad es, sin embargo, distinta.

Habría que distinguir al menos las culturas de:

a) Disciplina (los miembros de una comunidad científica comparten paradigmas).

b) Institución. Hay siempre una unidad simbólica en el todo, aunque sea sólo por su historia. Presenta diversas subculturas -por sus participantes-: la de los estudiantes, académicos, trabajadores administrativos y funcionarios. Estos últimos van creando un mundo burocratizado, alejado de los demás.

c) Profesión académica. Es más ambigua (por ejemplo en los sentimientos de "comunidad"), busca poder y "status" y converge en mucho con la cultura disciplinaria. Se diferencia de ella, porque atraviesa las disciplinas, al compartir circunstancias laborales comunes en cuanto a nombramientos y tareas y también un conjunto de valores sobre "libertad científica, de cátedra y de investigación".

d) Sistema nacional. Se trata de tradiciones nacionales en la educación superior. Hay, para Clark al menos cuatro sistemas de valores:

- De acceso: amplio o restringido.
- De especialización: educación general o especializada.
- De articulación con los sectores productivos y de servicios.
- Centrado o no en la investigación vinculada a la docencia.

Un punto muy importante en cuanto a los valores, es que permiten interpretar fuerzas y demandas externas y las maneras en que repercuten internamente.

Clark, señala cuatro valores básicos: los del público que se centran en la justicia social ("igualdad para todos"), los de los gobernantes en donde se enfatiza por un lado la competencia y por el otro la lealtad y los de los trabajadores académicos que se refieren a la libertad. Se contradicen entre sí.

La diferenciación es una clave importante para la pluralidad. Es necesario un discurso abstracto y ambiguo -con significados diferentes- para permitir la pluralidad, dentro de los límites de la "unidad" organizacional. Esto vuelve posible la negociación entre valores aparentemente contradictorios.

B.III.- La autoridad en la educación superior tiene diversas formas (18). Hay según Clark (1981) mucha "discreción" en los niveles operativos, pues gran número de decisiones se van tergiversando o disolviendo a medida que van avanzando en el complejo entramado universitario. La autoridad, así, se va volviendo difusa.

Sobre este punto coinciden Cohen y March (1984), que señalan que el uso de la autoridad formal está limitado por otras formas de autoridad. Su aceptación no es automática y se convierte en materia argumentativa.

Hay por lo menos dos formas de autoridad: la primera constituye la extensa capa burocrática de las universidades tiene capacidad de decisión "instrumental" y está orientada al logro de metas organizacionales. Realiza el ejercicio cotidiano de la administración y un fuerte ejercicio del poder.

La segunda, que constituye el espacio académico, se orienta fundamentalmente hacia los valores, pero ha ido cediendo y perdiendo con respecto a la "jerarquía" los espacios más relevantes de decisión.

C. El proceso de diferenciación.

Karl Weick (1984) considera que la característica de las organizaciones universitarias a las que debe prestarse especial atención es la elevada diferenciación y baja integración entre sus partes (están "débilmente articuladas").

Uno de los elementos más significativos al respecto, consiste, en que el vínculo entre departamentos se realiza en forma individual; es decir, que la integración de las tres funciones sustantivas -docencia, investigación y extensión- se realiza fundamentalmente de manera intra-personal (en cada profesor-investigador). El desempeño de cada una de las funciones sustantivas -en la realidad- varía sustancialmente.

Burton Clark (1981) significativamente señala que un incremento en la complejidad de los sistemas se relaciona con el aumento en la **complejidad de las tareas**.

Correlativamente -a lo propuesto por el autor- podríamos agregar que esto último promueve, a su vez, un aumento y diversificación de los sectores universitarios.

La capacidad de grupos y sectores de oponerse al cambio, en ocasiones, favorece el desarrollo de nuevas organizaciones y/o dependencias.

Surgen nuevas unidades y las viejas sobreviven. Estas persisten por tres razones: a) son más eficientes que las alternativas que les compiten, b) no tienen competencia (tienen "un nicho que las protege dentro de un dominio de unidades"), o, c) por pura institucionalización (se convierten en un "fin en sí mismo"). La persistencia, es un modo de protección grupal.

Todas estas fuerzas y procesos pueden operar independientemente, pero también pueden combinarse y detonar fuertes presiones y movimientos sociales.

D. Son organizaciones plurales. Por ello, Clark utiliza el concepto de "redundancia racional" de Martin Landau, que implica que es mejor duplicar esfuerzos, que fracasar totalmente cuando se propone una sola alternativa. Mucho del discurso (ya mencionado) -sobre todo el de carácter técnico, burocrático y administrativo- se refiere a la redundancia como costosa, innecesaria e inútil. Para este tipo de organizaciones, sería adecuado explorar -por el contrario- las ventajas que tiene.

E. La educación superior tiene una cierta autonomía (Clark, 1981). Se trata de un sector relativamente independiente, que ha desarrollado su propia estructura masiva y procedimientos, que le permiten cierto aislamiento y una determinada hegemonía generada a partir de sus funciones.

Son, sin embargo, instituciones de servicio al público, en donde influyen fuertemente las demandas de los usuarios. A pesar de su relativa autonomía, son muy vulnerables frente al entorno social.

F. Las metas universitarias son ambiguas. Tienen un alto nivel de abstracción y de generalidad, que por un lado permiten ser aceptadas por todos, pero por el otro obstaculizan su claridad y la posibilidad de que se cumplan.

Las universidades tienen funciones sustantivas, formuladas vagamente. Docencia, investigación y extensión son abstracciones no claramente disgregables. Son tan amplias, que pueden o no llevarse a cabo, pues el grado de cumplimiento no puede medirse estrictamente. Son ejemplos de "sistemas organizacionales débilmente articulados", en donde la ambigüedad resulta, por ejemplo, de: tecnologías poco definidas, conocimiento fragmentado, participantes que entran y salen de los procesos y metas abstractas.

G. Tienen tecnología problemática pues los servicios no pueden ser divididos y rutinizados al estilo de la fábrica. Es difícil servir a los "usuarios" y los resultados son difíciles de evaluar.

Los procesos y características hasta aquí señalados, abren nuevos modos de pensar "organizacionalmente" a las universidades. Pueden servir de puntos de reflexión y como guía para diseñar investigaciones en torno a la complejidad universitaria.

Bibliografía.-

- Baldrige, Victor; Curtis, David; Ecker, George y Riley, Gary (1977); "Alternative Models of Governance in Higher Education"; en: G. I. Riley y J. V. Baldrige, **Governing Academic Organizations**, Berkeley, McCutchan, 1977, pags. 2 a 25.
- Benson J., Kenneth (1985); "Las organizaciones: una perspectiva dialéctica", en: **Estudios Sociológicos**, El Colegio de México, III:7, 1985, pags. 85 a 116.
- Clark, Burton (1981); **The Higher Education System. Academic Organization in Cross - National Perspective**, Berkeley, University of California Press, 1981, 307 pags.
- Cameron S. Kim (1984); "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", en: Birbaum, Robert, **ASHE. Reader in Organization and Governance in Higher Education**, Ginn Custon Publishing, Lexington-Massachusetts, 1984, pags. 94 a 120.
- Cohen D. Michael y March G. James (1984); "The Processes of Choice", en Birbaum, Robert; **ASHE. Reader in...**, op. cit., pags. 85 a 93.
- Cohen D. Michael y March G. James (1984); "Leadership in an Organized Aranchy", en: Birbaum, Robert; **ASHE. Reader in...**, op. cit., pags. 238 a 266.
- Duryea, D. E. (1984); "Evolution of University Organization", en: Birbaum, Robert; **ASHE. Reader in...**, op. cit., pags. 123 a 141.
- March G. James (1984); "Emerging Developments in the Study of Organizations", en: Birbaum, Roberts; **ASHE. Reader in...**, op. cit., pags. 53 a 65.
- Porter, Luis; **The Quest for Rationality in Higher Education (A Comparative Study of the National System for Higher Educational Planning in Five Public Universities in México)**, A Thesis Presented to the Graduate School of Education of Harvard University, for the Degree of Doctor of Education, 1988, 170 p.

- Sfez, Lucien (1984); "Crítica de la racionalidad", en **Crítica de la Decisión**, Fondo de Cultura Económica, 1984, pags. 169 a 231.

- Weick, E. Karl (1979); "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en: **Administrative Science Quartely**, vol. 21, Issue 1, March 1979, pags. 1 a 19.

- Weick, E. Karl (1984); "Contradictions in a Community of Scholars: the Cohesion - Accuracy Tradeoff", en: **ASHE. Reader...**, op. cit., pag. 42.

- Whetten, A. David; "Organizational Decline: a Neglected Topic in Organizational Science", en: **ASHE. Reader...**, op. cit., pp. 427.