

MODELOS QUE DESCRIBEN LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Nayibe Tabash Blanco

Introducción

Dado el grado de desarrollo alcanzado por la sociedad en los diferentes ámbitos de su estructura, se hace imprescindible la promoción de sistemas organizacionales que permitan obtener niveles óptimos de coordinación, administración, dirección y programación, a través de las relaciones de interdependencia entre los miembros de una organización y los aspectos formales de ésta, así como de las actividades integradas y ejercidas por ellos, de manera que faciliten el logro de los objetivos y políticas planteadas en el nivel organizacional.

En vista de que los hombres deben enfrentarse a un ambiente con alto grado de complejidad, se ven en la necesidad de contribuir al establecimiento y continuidad de diferentes organizaciones, porque de este modo encuentran mejores soluciones a los problemas ambientales que surgen. Esta complejidad también se ve reflejada en los diferentes enfoques que en cuanto a concepciones de organización se han experimentado a través del tiempo.

En el ámbito de la educación superior existen diferencias específicas entre las distintas instituciones, lo que impide la aplicación de modelos generales comunes a cualquier Universidad, debido a que no todas las instituciones de educación superior cumplen idénticas funciones sociales.

Esta diversidad en el énfasis de las funciones conlleva naturalmente diferencias en la estructura organizacional, la cual puede ser de mayor o menor grado de complejidad, lo que

Resumen. En la bibliografía existe una serie de modelos teóricos que sirven para describir y analizar el conjunto o las partes de la organización universitaria. Se han encontrado en estos modelos una serie de características particulares y una percepción muy diversa de cada uno de los grupos que intentan representarla. Algunos de los modelos que explican la estructura y el funcionamiento de las universidades son los siguientes:

- a. Modelo burocrático: Este modelo es apto para describir y aplicar las estructuras formales de autoridad en la universidad moderna, pero los procesos informales se dejan de lado, además la Universidad aparece como una verdadera burocracia.
- b. Modelo colegial: En éste se insiste en la necesidad de impedir que el proceso de toma de decisiones en una Universidad esté en manos de una jerarquía burocrática.
- c. Modelo político: Este modelo ayuda a identificar los procesos de cambio de recursos políticos, necesarios para el progreso de una causa.
- d. Modelo de la burocracia u organización profesional. La universidades son burocracias profesionales, no son estructuras para resolver problemas y crear nuevos programas para necesidades no previstas.
- e. Modelo de control externo: Este modelo está fundado sobre una perspectiva centrada en la necesidad de recursos externos de las organizaciones.

afecta a su vez el número, diversidad y jornada de contratación de las personas que en ella laboran, así como también los valores y expectativas que tiene el personal que trabaja en la Universidad.

Por lo tanto, la Universidad es una organización compleja, donde hay un conjunto de personas que comparten una filosofía y una visión acerca de los propósitos institucionales y procuran lograr un conjunto articulado de objetivos, para lo cual adoptan una determinada estructura a fin de dividir las tareas y lograr su integración por medio de nuevas formas de coordinación.

En la bibliografía existe un buen número de modelos teóricos que sirven para describir y analizar el conjunto o las partes de la organización universitaria, se han encontrado en estos modelos una serie de características particulares y además una percepción muy diversa por parte de cada uno de los grupos que intentan representarla.

Hay individuos que creen que las Universidades son esencialmente una comunidad de hombres de ciencias, otros sostienen que la noción de comunidad es completamente anulada por la presencia de características burocráticas y para otros, la mayor parte de las universidades se encuentran frente a una crisis de control.

En ese marco, el objetivo de este trabajo es revisar los aportes de los modelos de organización universitaria, con el fin de mostrar una serie de características particulares y una percepción muy diversa de cada uno de los grupos que intentan representarla.

1. Modelo burocrático (Weber)

En la estructura y el funcionamiento de las Universidades modernas existen ciertas características que se emparentan con otras organizaciones complejas que Max Weber ha sido el primero en distinguir y en analizar de manera sistemática. Estas características son las siguientes:

- a. Una organización racional del trabajo de un gran número de personas concurrendo a la producción del mismo bien o servicio.

- b. Una yuxtaposición jerárquica de jurisdicciones y de responsabilidades.
- c. Reglas detalladas que precisan los deberes de cada uno, la manera de cumplir las obligaciones, la jurisdicción de sus responsabilidades, el superior del que él depende, etc.
- d. La entrada en la organización y la promoción de un escalón a otro se hacen de acuerdo con criterios definidos con anterioridad y debiendo permitir juzgar la competencia del candidato por ocupar el puesto.
- e. El empleado no es propietario de su puesto ni tampoco de sus instrumentos de trabajo.

Este modelo es apto para describir y aplicar las estructuras formales de autoridad en la Universidad moderna, pero los procesos informales son dejados de lado. Sucede lo mismo para las relaciones de influencia, tanto formales como informales. Además, la Universidad aparece como una verdadera burocracia; sin embargo, el modelo no se aplica sino imperfectamente a la realidad universitaria.

2. El modelo colegial

Este modelo aplicado al conjunto de la organización universitaria, lo es en reacción a consecuencias y debilidades percibidas del modelo burocrático. En sus orígenes el modelo colegial fue desarrollado para explicar el funcionamiento de los grupos restringidos de profesionales en relación con sus clientes. El carácter normativo de la argumentación de los que ponen de primero este modelo para la Universidad es notable. Se insiste en la necesidad de impedir que el proceso de toma de decisiones en una Universidad esté en manos de una jerarquía burocrática. Estas decisiones son responsabilidad de la comunidad universitaria, es decir, de los profesores.

El modelo colegial propone un tipo de autoridad conferida a la competencia técnica y a las calificaciones. En cuanto a la calidad descriptiva del modelo, se puede difícilmente reconocer que él puede aplicarse al de departamento, elemento que reúne condiciones del funcionamiento colegial. Otro elemento

importante es el hecho de que este modelo se opone a las relaciones más humanas fundadas en intereses comunes de estudiante y de profesores.

En esta estructura organizacional el concepto orientador es la excelencia profesional, más que la posición jerárquica formal. Esto se expresa en una estructura jerárquica más bien plana de la comunidad de académicos, en las que las decisiones se toman por consenso. Como resultado de esto, las lealtades profesionales se superponen con los compromisos institucionales, y las metas son concebidas de acuerdo con intereses comunes a la profesión y la universidad. El poder es descentralizado y compartido por los miembros colegiados, la coordinación se obtiene por medio de normas compartidas, que presentan un fundamento institucional más que profesional. Los académicos desempeñan un papel importante en la promoción del cambio y sus acciones se amoldan tanto a las iniciativas institucionales como a las profesionales.

3. El modelo político

La organización universitaria moderna, con su talla, su diversidad, su complejidad, su pluralismo, posee algunas de las características de un sistema político con grupos de intereses y movilización de recursos de todas las categorías, al servicio de los procesos de desarrollo de las políticas y de las grandes orientaciones.

El modelo político es el más apto para cuentas de los problemas, toca las orientaciones y los conflictos que animan el medio universitario. Además, este modelo ayuda a identificar mejor los procesos de cambio de recursos políticos, necesarios para el progreso de una causa. Explica también los cambios en la organización de ella misma, en función de un interés pedagógico o extra pedagógico.

En este modelo surge un nuevo elemento, la dependencia del organismo universitario del contexto económico y político externo. De esta manera, la Universidad es permeable a algunas influencias de importancia variable: gobiernos e iglesia, grupos de presión, asociaciones y corporaciones profesionales y sindicatos, estos grupos ejercen un control externo no menos eficaz, sea o no visible y formal. Estos socios, poseedores parciales de poder, deben ser tomados en consideración cuando se trata

de analizar la organización universitaria y los factores que determinan el devenir. La influencia ejercida por estos grupos es sujeto de análisis político lo mismo que las estructuras y la reparación interna de los poderes y de las decisiones.

En las instituciones que siguen este modelo el poder es descentralizado, pero en lugar de encontrarse distribuido en forma equitativa entre todos los académicos, reside en algunos grupos de poder, los que varían de acuerdo con la Universidad de que se trate. Estos grupos utilizan el poder para lograr cambios que beneficien sus intereses, los que se encuentran consolidados al interior de la organización. La coordinación entre los diferentes grupos estará determinada por la forma en que estos utilicen el poder.

4. El modelo de la burocracia u organización profesional (H. Mintzberg)

Para Mintzberg las Universidades son burocracias de tipo profesional, lo mismo que los hospitales, las firmas de ingenieros-consejeros, empresas públicas de contabilidad, agencias de servicio social y los trabajos artesanales. El autor basa su pensamiento sobre un cierto número de consideraciones dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a. La Universidad reposa sobre la presencia de especialistas que han adquirido una competencia reconocida y sancionada por mecanismos oficiales en la colectividad. Esta especificación trae consigo una estandarización de habilidades, es decir, la coordinación en las organizaciones universitarias reposa sobre un mínimo de habilidades estándar que se encuentran en los especialistas de una misma disciplina o de un mismo agrupamiento.
- b. Mintzberg hace igualmente remarcar que los procedimientos de enseñanza dan gran importancia al aprendizaje o adquisición de estas habilidades y a la socialización interna o adoctrinamiento de los recién llegados en este medio.
- c. Mintzberg examina los componentes principales de las tareas ejecutadas al interior de las Universidades. Este examen

lleva a decir que los especialistas universitarios trabajan siempre en contacto estrecho con un cliente, un estudiante y que trabajan relativamente independientes de sus colegas. De ahí, él nota que la ejecución de la tarea en el medio universitario reposa en una relación privilegiada entre un especialista y los estudiantes. La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos se maneja automáticamente a través del conjunto de sus habilidades y conocimientos. Independientemente de lo normalizado que están las habilidades y conocimientos, su complejidad garantiza el que quede una autonomía considerable en su aplicación.

- d. Mintzberg hace igualmente remarcar que en las burocracias puramente profesionales, como las Universidades, la estandarización de habilidades trae consigo la elaboración de estándares, normas y reglas.
- e. Señala igualmente que en las burocracias de tipo profesional, las tareas son reagrupadas en función de programas estándar, en el interior de los cuales los informes periciales puede ejercerse. Este proceso de recorte de la realidad ayuda a los especialistas a desarrollar su especialidad y permite formar un medio de acogida para los estudiantes o las personas que quieren adquirir una especialidad en el campo concerniente.

Mintzberg nota que, en consecuencia, las burocracias profesionales son muy dependientes de la base, es decir, de los especialistas. Sobre el plan de estructuras y de este tipo de organización, se encuentran algunos servicios de un número relativamente restringido de gestionarios de nivel intermedio, porque la planificación y la coordinación del trabajo son extremadamente difíciles y no pueden hacerse sino en la base, es decir, en el nivel mismo de los especialistas. Además, las Universidades como todas las burocracias profesionales, son organizaciones descentralizadas debido a que reposan en informes parciales de individuos, además la actividad fundamental de estas organizaciones es muy individualizada, ya que ella está constituida por una relación privilegiada entre un individuo y un profesor, la autoridad

para tomar muchas decisiones fluye desde lo alto de la jerarquía y llega hasta los profesionales pertenecientes al núcleo operativo.

En cuanto a la estructura administrativa, Mintzberg indica que el núcleo de operaciones es la parte clave de la organización profesional. La única parte que está completamente elaborada es el "staff" de apoyo, pero está muy centrado en atender las actividades del núcleo de operaciones. Dado el alto costo de los profesionales, el autor menciona que es lógico respaldarlos con tanta ayuda como sea posible. De este modo, las Universidades disponen de instalaciones de imprenta, editoriales, bibliotecas y otras unidades de apoyo. Pero el "staff" de apoyo realiza una labor muy distinta, constituida en gran parte por los trabajos simples y rutinarios que los profesionales dejan de lado. Por lo tanto, dos jerarquías paralelas emergen en la burocracia profesional: la de los profesionales, democrática y con autoridad proveniente de la base y la del "staff" de apoyo, autocrática y cuya autoridad se ejerce de arriba hacia abajo.

La tecnoestructura y la dirección de línea media no están muy elaboradas en la organización profesional. No pueden hacer muchas cosas para coordinar el trabajo profesional. Además, con tan poca necesidad de supervisión directa o de adaptación mutua entre ellos, los profesionales, las unidades operativas pueden ser muy grandes. Es por ello, que se debe mostrar a la organización profesional con la forma de una estructura plana con una reducida línea media, una minúscula tecnoestructura, pero con un "staff" de apoyo completamente elaborado. No obstante, la coordinación dentro de la estructura administrativa es otra cuestión. Como estas configuraciones están tan descentralizadas, los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino que también adquieren mucho control colectivo sobre las decisiones administrativas que les afectan, decisiones tales como contratar colegas para promocionarlos y para distribuir los recursos. Esto lo consiguen haciendo algún trabajo administrativo ellos mismos, y en parte asegurándose de que los puestos administrativos importantes estén ocupados por profesionales o por lo menos por personas agradables asignadas con el visto bueno de los profesionales. Lo que surge es por lo tanto una estructura administrativa bastante democrática.

Por otra parte, a causa del poder de sus operarios profesionales, estas organizaciones se las dibuja a veces como pirámides invertidas, con los operarios profesionales en la parte superior y los administradores que los atienden en la parte inferior. Para el staff de apoyo, a menudo más numeroso que el staff profesional, pero generalmente menos preparado, no hay una democracia en la organización profesional, tan sólo para la oligarquía de los profesionales. Es probable que estas unidades de apoyo tales como la de limpieza del hospital o la imprenta en la Universidad estén rígidamente dirigidas desde lo alto, en realidad dentro de la configuración profesional son jerarquías paralelas y separadas, es decir, una democracia que va de abajo hacia arriba para los profesionales y una segunda de tipo maquinal que va de arriba hacia abajo para el "staff" de apoyo.

Mintzberg nota igualmente que los especialistas, en las burocracias profesionales y los profesores, en las universidades, buscan ejercer un control directo sobre las decisiones administrativas que los afectan. En consecuencia, la legitimidad de los personas que ocupan puestos administrativos está necesariamente medida por su proximidad con los especialistas, es decir, los profesores. Las relaciones entre los administradores profesionales y los profesores serán en consecuencia fuertemente influenciadas por el ejercicio legítimo del poder de los administradores. En estas burocracias profesionales al igual que en las Universidades, el poder de los administradores proviene de su capacidad de negociar entre los compañeros del sistema. Este poder de los administradores es también función de su rol de interlocutores entre el medio y la institución y del deseo de los especialistas de no ser perturbados por las preocupaciones administrativas o cotidianas de tipo operacional. Los administradores en las burocracias profesionales tienen poder, pero en la medida en que los especialistas se lo quieran confiar, y que reconozcan este ejercicio del poder como representativo de una verdadera legitimidad. Si estas condiciones no son respetadas, llega a ser extremadamente difícil para los administradores ejercer una influencia directa sobre las actividades de la organización. Los únicos caminos abiertos todavía son los de control indirecto,

de enfrentamiento o de la puesta en marcha de mecanismos protectores de su rol en la organización.

Según Mintzberg, se puede sacar como conclusión que el poder en estas estructuras, fluye hacia aquellos profesionales que dedican esfuerzo al realizar el trabajo administrativo en vez del profesional, siempre y cuando lo hagan bien. El administrador profesional conserva el poder sólo mientras los profesionales perciban que está sirviendo a sus intereses con eficacia.

En el nivel de estrategias, Mintzberg afirma que, en las burocracias profesionales, las únicas estrategias posibles son las desarrolladas por los especialistas. Él subraya entonces que las estrategias globales o las de conjunto son las que emergen del grupo y no al contrario. Las estrategias de conjunto son elaboradas por la cima difícilmente puede hallar el éxito porque ellas no representan nada. Completa su razonamiento indicando ciertos problemas o dificultades encomendadas en la burocracia profesional. Subraya que en este tipo de burocracia, los especialistas tienen tendencia a edificar feudos, sectores, o territorios, que ellos buscan proteger por diferentes medios.

Mintzberg agrega que la coordinación es en general difícil en las burocracias profesionales, porque la sola coordinación verdaderamente eficaz es la que reposa en la estandarización de habilidades. Además, subraya que estas burocracias llegan difícilmente a responder al problema que plantean los especialistas incompetentes, anticuados o desconocedores. En fin, sostiene que el solo control eficaz es el que es hecho por el especialista, porque incluso si la organización quiere o trata de imponer una supervisión directa, el solo acto de control que lleva verdaderamente frutos es el que el mismo especialista quiere ejercer.

El autor menciona que las organizaciones necesitan la lealtad para apoyar sus estrategias globales, para proveer de personal a sus comisiones administrativas, para resolver los conflictos con las asociaciones profesionales. La cooperación es crucial para el funcionamiento de la estructura administrativa, sin embargo, muchos profesionales se resisten a ella vehementemente.

Otro de los problemas que detalla el autor es el de la innovación. Para él la resistencia de

los profesionales a cooperar unos con otros y la complejidad de los procesos colectivos pueden producir una resistencia a innovar. Estas son, entonces, burocracias profesionales, en esencia, estructuras de comportamiento diseñadas para perfeccionar unos programas dados en unos entornos estables, no son estructuras para resolver problemas y crear nuevos programas para necesidades no previstas.

5. Modelo de la anarquía organizada (James March)

Más difícil de resumir que el modelo de Mintzberg, es el modelo descrito por March, el cual representa una contribución interesante a la reflexión aquí propuesta.

El interés particular del modelo de James March en relación con el de Mintzberg es que el primer autor presenta otra visión de la Universidad, aunque las dos están lejos de ser contradictorias, tanto en el nivel teórico como en el práctico.

Según March, las Universidades son esencialmente anarquías organizadas, que tendrían las siguientes propiedades:

- a. Organizaciones en las cuales las selecciones se hacen a partir de una serie de preferencias mal definidas, donde es difícil fundar las decisiones sobre objetivos y criterios operacionales claros y precisos.
- b. Organizaciones que hacen un llamado a la tecnología difusa, es decir, donde los procesos de funcionamiento no están claramente comprendidos por los miembros. Desde esta perspectiva, este tipo de organización funciona a partir de un proceso de ensayo y de error y a partir de una reflexión sobre las experiencias pasadas. El cambio ahí es difícil de planificar.
- c. Organizaciones donde la participación de los individuos es fluida, pero en términos de esfuerzo, tiempo y continuidad.

Se trata también de organizaciones en las cuales el compromiso de las personas cambia de un sector a otro. La atención de los miembros no está exclusivamente centrada en la organización, sino que ella está también dirigida hacia el exterior. En consecuencia, las fronteras

en el interior de la organización son muy vagas y los participantes de las decisiones cambian de manera rápida e imprevisible.

Considerando estas características fundamentales, March provee una descripción más completa de las universidades, agregando que en estas organizaciones los miembros buscan comprender o interpretar su acción durante o después de la acción.

Llevando a un grado más compleja su reflexión, March se pregunta ¿cómo funciona el proceso de decisión en las organizaciones donde reina la anarquía organizada? A partir de su análisis él llega a identificar tres modelos de decisión. El primer modelo es llamado resolución de los problemas. En éste los individuos identifican claramente el problema, el cual ha sido estudiado, discutido y examinado a fondo en todos sus puntos, para finalmente llegar a una decisión representando cierto consenso o unanimidad dentro de los miembros de la comunidad universitaria. El segundo modelo es llamado evasión. En las anarquías organizadas, a menudo la decisión aparece un poco de manera sorprendente, aún cuando el problema había sido confrontado con una solución particular durante un largo período. Esta solución ya no aparece como la respuesta al problema, sino más bien como una elección que emerge de pronto y que llega a ser finalmente la respuesta al problema. Todo sucede como si la primera elección hubiera coexistido durante algún tiempo como respuesta a un problema claramente identificado, sino además como si esa elección no fuera la que se quería privilegiar. Es en este sentido que se puede hablar de decisión por evasión, y el tercer modelo es llamado la decisión por casualidad, esta decisión se produce cuando en el transcurso de la reflexión acerca de un problema, aparece una decisión sobre otro problema.

March nota que en la anarquía organizada, los problemas y las exigencias se reagrupan en general alrededor de las mismas personas o de los mismos individuos que participan en la decisión. Trata de mostrar cómo las mismas personas, sin importar sus movimientos en la estructura y en la jerarquía, van generalmente a trabajar en los mismos problemas favoreciendo los mismos tipos de escogencia.

En resumen, el modelo propuesto por March demuestra que las decisiones no siguen siempre un proceso altamente previsible, que el juego problema-escogencia varía mucho de una organización a otra y que siguen los “pat-terns” que están lejos de ser lógicos y racionales. Es en este sentido es que la reflexión de March es bastante útil para completar la de Mintzberg. Ella permite ver cómo la oleada de decisiones en la estructura universitaria procede de manera relativamente no estructurada e imprevisible.

Bajo esta modalidad de organización el poder se encuentra disperso y su ejercicio es ineficaz. La participación es amplia y se produce una cierta incapacidad en los miembros de la organización para influir sobre la toma de decisiones, lo que se expresa en metas institucionales ambigüas y un desinterés por las tareas. Los mecanismos de coordinación en estas organizaciones son escasos y los cambios o innovaciones se rigen prácticamente por las leyes del azar.

6. El modelo de control externo de las organizaciones

Pfeffer y Salancik notan que los estudios sobre las organizaciones no presentan suficiente cuidado al medio social, político y económico en el cual la organización interactúa. Para estos autores, incluso los modelos políticos descuidan esta variable importante, económica en apariencia, pero en efecto fuertemente política, lo que constituye la transacción de los recursos necesarios al funcionamiento de una organización dada.

El modelo del control externo propuesto por estos investigadores, especialistas del estudio de las organizaciones en general, está justamente fundada sobre una perspectiva centrada en la necesidad de recursos externos de las organizaciones. La amplitud y el tipo de control ejercido sobre la organización por el medio externo y viceversa, dependerán de las necesidades de la organización en recursos externos y de las relaciones que se establecen para su obtención.

La obligación de interactuar con el medio para la obtención de los recursos confiere un poder a aquellos que guardan los recursos (individuos, otras organizaciones, Estado) sobre

la organización. Según la amplitud del poder económico y político que puede desplegar la organización para negociar la obtención de recursos, ésta puede ser condenada a la quiebra o imponerse al medio.

Desde un cierto punto de vista, los participantes de la organización son también parte del medio externo. Una organización no posee los recursos humanos que están implicados, ella no es sino el lugar donde se juntan los comportamientos de diversos participantes a la acción total de la empresa. Pero son ciertos comportamientos y rendimientos los que son objeto de organización por la estructura y no por la persona.

A excepción de las organizaciones llamadas “totales” o totalitarias, toda participación a una organización de parte de un miembro no es sino parcial, los individuos se pueden involucrar en varias organizaciones a la vez. De hecho, las fronteras de una organización están determinadas por el control que ella posee sobre la actividad de sus participantes, en relación con el que guardan otras organizaciones sobre los mismos individuos.

Todas las organizaciones no pueden asegurarse un control tan cerrado sobre las actividades de sus miembros. Algunos constituyen un recurso importante, pero no están por eso íntimamente asociados a la organización. Estos últimos pertenecen a la organización y al mismo tiempo son participantes de los medios y del contexto social de la misma organización. Ellos se encuentran en una posición de influencia sobre las actividades de la organización, como lo son los actores sociales externos.

Todos estos elementos reunidos forman el contexto de la organización y ejercen un control social, un tanto más eficaz que algunos de los requerimientos de ese control que serán más o menos favorables en el ámbito o en la organización. Estas condiciones son en general las siguientes:

- a. La posesión de un recurso por un actor social.
- b. La importancia de este recurso para la organización
- c. El grado de visibilidad de la actividad de esta organización.
- d. La presencia en el seno de la organización en razón de los recursos de una

importancia estratégica al actor social en posición de control.

- e. La latitud del actor social en el acceso, el uso y el subsidio del recurso detenido.
- f. La aptitud de la organización para realizar la actividad en la cual ella está comprometida.
- g. La aptitud de este actor social para comunicar a la organización sus preferencias y exigencias.

Estas condiciones pueden ser algo favorables a uno u otro compañero en la relación. Por otra parte, el actor social que busca un cierto dominio sobre la organización puede estrechar las condiciones de la obtención de recursos y aumentar así el control que él tiene sobre la organización. Pero las estrategias para evitar el control externo o aumentar su poder frente al medio no son fáciles de definir en el interior mismo de la organización, porque las organizaciones son coaliciones de intereses bastante variados. Los diversos participantes tienen objetivos y preferencias a menudo incompatibles, lo que engendra frecuentemente conflictos en relación con los objetivos, los procesos y los resultados.

Para Pfeffer y Salancik, la búsqueda del poder para hacer triunfar sus puntos de vista constituye una cuestión de importancia a menudo olvidada en un discurso sobre la eficacia y eficiencia de la organización. El éxito, no puede, en definitiva, evaluarse, sino por preferencia a los intereses promovidos por las actividades de la organización. Asimismo llaman la atención en el hecho de que la mayor parte del tiempo, las organizaciones se limitan a un examen interno de las causas de sus problemas y de las soluciones posibles. Sin embargo, un cierto número de problemas se sitúan a nivel de la relación con el medio proveedor de recursos.

Por otro lado, la concurrencia interna en la cual se entregan los diversos grupos para influenciar la organización, constituye una variable no despreciable en la relación entre el contexto externo y la organización. En efecto, estos subgrupos internos pueden servirse de ciertos acontecimientos y dificultades que sobreviven en esa relación para favorecer su propia posición. Si los poseedores del poder interno vacilan en su capacidad de enfrentar a

las demandas externas, o en su capacidad de asumir la responsabilidad del gobierno interno, la organización se encontrará encajonada entre dos crisis donde los efectos de su éxito son acumulativos. Ella tendrá, por una parte, más dificultades de obtener los recursos del exterior y, por otra parte, los problemas para obtener la fidelidad y la aceptación de los participantes internos a fin de conservar o de formar la coalición necesaria para la realización de sus objetivos.

Cuanto más grande es la diversidad concurrente entre las orientaciones de los grupos internos, más difícil llega a ser la obligación de administrar la organización. Si los gestores conceden demasiado a las exigencias de un grupo, corren el riesgo de comprometer la posición de la organización frente al contexto o a otro grupo interno, ambos proveedores de recursos.

Para mantener un cierto margen de maniobra en los arreglos que deben hacer para adaptarse a las nuevas situaciones, las organizaciones adoptan estrategias típicas tanto frente al medio contextual externo como al lugar de los participantes provenientes del interior.

En el interior, las organizaciones buscan la estabilidad y un cierto grado de seguridad en los intercambios de recursos obtenidos por diversos socios. Los grupos internos, aún si tienen intereses divergentes, buscan también el interés común del mantenimiento de la organización e incluso el mejor acierto de las actividades.

El modelo de control externo debería permitir analizar el "leadership" de las organizaciones, en particular bajo un ángulo del que se tiene poca cuenta en general. Se trata de la influencia del poder y de las condiciones del contexto externo sobre la distribución de los poderes internos e incluso, en ciertos casos, del escogimiento de los líderes.

Conclusión general

De este inventario de modelos surge una pregunta, cuál de esos modelos permite describir y analizar mejor la organización universitaria? La obligación es constatar que cada uno puede ser utilizado para el análisis de ciertos elementos y a veces en una perspectiva.

desatendiendo la influencia de factores dinámicos. Cada uno de esos modelos tiene ventajas y límites.

Es necesario ser prudente en las interpretaciones de la Universidad, ya que las herramientas analíticas para aprehender una realidad tan compleja están apenas desarrolladas. Para esta institución ninguno de los modelos puede por él sólo dar cuenta del conjunto de organización universitaria. El uno o el otro se revela más apto para describir y analizar ciertos aspectos de la realidad. Además, ciertas organizaciones universitarias proponen incluso desafíos serios a los modelos descritos aquí. La era donde se sitúa la organización puede también determinar el modelo más apto a la situación. Así, el presupuesto y la repartición de los recursos, en períodos de abundancia, resaltan aún más el modelo burocrático. Por el contrario, en período de escasez de recursos, el modelo político es el más apto para describir los comportamientos implicados en la toma de decisión. Existen tentativas de influencia y coaliciones entre las unidades de rigor en ciertas circunstancias.

Es innegable que la organización universitaria ha evolucionado. Aparece ahora ante todo bajo los trazos de una organización burocrática moderna y no sobre los de la pequeña comunidad de antes. Varias características especifican la organización universitaria tanto desde el punto de vista de las actividades fundamentales como de los modos de conducirse de los asuntos administrativos. Elementos del modelo colegial aún están presentes en ciertos niveles y en ciertos tipos de decisión. Así el modelo de la burocracia de los profesionales presenta un interés a la vez para los investigadores, para los practicantes de la administración universitaria y para todos aquellos que se interesan en el funcionamiento de la Universidad.

Sin embargo, toda la corriente suscitada por los estudios de March y de sus colegas obrando tanto de Europa como en Estados Unidos desafía algunos elementos de un modelo integrado como el Mintzberg, en el caso específico de la organización universitaria. Esta misma anotación se aplica también a toda organización que posea las características de la Universidad, sea en particular por la imprecisión, la incertidumbre e incluso la ambigüedad en los objetivos y los modos de

producción y la participación no estable, por ejemplo la rotación del proceso de decisión y la fluidez de la participación estudiantil.

Al interior, se olvidan todas las relaciones de poder instauradas en el funcionamiento de la Universidad a partir de estructuras de gestión centrales. Este funcionamiento se prestaría al análisis micro-político para que los especialistas de esta disciplina encuentren interés en volver su aparato de análisis sobre la organización universitaria. En esta perspectiva, el aumento del proceso político no es un fenómeno circunscrito al campo de las negociaciones colectivas con los sindicatos.

La inclusión del modelo de control externo, junto a la decisión del modelo político, debería incitar a considerar como interligados los procesos políticos internos y externos. Este concepto de interdependencia es más útil que la perspectiva actual de hacer la Universidad más sensible a las necesidades del medio, y parte adherente al desarrollo colectivo.

A partir de los modelos de organización y de otros elementos en los textos sobre el tema, se pueden identificar algunas características de la Universidad como organización, entre ellas se pueden citar:

a. Objetivos múltiples y difusos:

Los objetivos que se encuentran en la Universidad son en general muy numerosos. Además, se ha notado un crecimiento de éstos en favor de la democratización y del período de crecimiento de las universidades.

b. La permanencia y la estabilidad relativas:

Sobresalen igualmente elementos mencionados con anterioridad indicando que la Universidad es un tipo de organización en la que ciertas características evolucionan lentamente de un período de historia a otro. Aún si la Universidad aumenta su número de estudiantes, compromete más profesores y desarrolla estructuras de investigación más extensas.

Esta estabilidad relativa no es de confiar, porque algunos elementos de la sociedad ejercen presiones sobre la Universidad. Esos grupos quieren examinar los fundamentos mismos de esta organización o las formas de desarrollo que ella conoce. Dentro de los organismos

particularmente activos en esas presiones, se encuentran el medio socio-económico, los estudiantes y el gobierno.

c. *La actividad personalizada e individualizada:*

Las descripciones teóricas presentes ilustran claramente que la Universidad es un lugar donde las actividades fundamentalmente son personalizadas e individualizadas. No solamente esto, sino que ellas se acompañan también de una libertad de acción fundada en una sólida tradición -la libertad pedagógica- y se rodean de una especialización empujada entre los diversos interventores.

d. *La multiplicidad de los interventores y niveles muy diferentes de las intervenciones:*

En general, se encuentra en la Universidad cuatro subgrupos importantes: los estudiantes, los profesores, los administrativos y el personal de apoyo. El grupo de profesores es extremadamente diferenciado, donde las dos actividades principales son la enseñanza y la investigación. Los profesores se encuentran estructuralmente al interior de los departamentos y de los centros de investigación. El cambio más significativo que se produjo al interior de los grupos de profesores, es que las relaciones entre profesores y otros compañeros del sistema, se orientaron a lo largo de los últimos años, hacia una formalización más grande. La expresión de esta formalización se encuentra en la multiplicación de sindicatos o asociaciones de profesores. En cuanto a los administrativos universitarios, son cada vez más personas en las que la administración es la carrera principal, es decir, individuos que trabajan en la Universidad pero que nunca han sido profesores. El único conocimiento que tienen sobre la Universidad es el que tuvieron como estudiantes. Además, se encuentra a la par de esos administradores llamados "administradores de carrera", otros que emanan del grupo de profesores, individuos que, en el curso de la carrera universitaria, ejercen una función universitaria. El personal de apoyo es un personal que juega un rol relativamente desapercibido en la Universidad. Su rol aparece únicamente en las soluciones de crisis o en las situaciones

de enfrentamiento entre la administración universitaria y los portavoces autorizados de ese personal.

e. *Estructuras fuertemente diferenciadas.*

La estructura universitaria constituye muy a menudo una reunión de departamentos o de facultades que reagrupan a los especialistas de una misma disciplina o de disciplinas conectadas. Estos departamentos son unidades de enseñanza y de investigación muy diferentes los unos de los otros, no en cuanto a la actividad de enseñanza de la investigación como tal, sino sobre todo en cuanto al objeto de estudio al que se dirige en la categoría de estudiante que se encuentra en esas unidades. Es importante recordar aquí que esta diferenciación trae consigo un compromiso hacia la disciplina, la profesión o la especialización más que un compromiso hacia la Universidad. Este compromiso constituye en sí un problema porque crea un sentimiento de identificación y pertenencia colectiva. Es posible deducir que esta diferenciación y esta especialización traen consigo una preocupación para los intereses personales que se juzgan prioritarios con respecto a los intereses de otros colegas.

Por lo anterior se deduce que para llegar a un mejoramiento de la situación será necesario estructurar un modelo que tenga al fin de cuentas todos esos parámetros.

Bibliografía

- Amagi, Isao. "Universidad y Sociedad" *Universitas 2000*. Volumen 14. 1990.
- Associação Internacional das Universidades. *A Administração das Universidades*: UFC. EUNA. 1981.
- Dos Reis, Renato. "A concentração da extensão universitária". *Educação Brasileira*. Volumen No.14. 1984.
- Gurdián, Alicia. "Universidad Pública: hoy y mañana". *Intervención en el I Congreso de la Facultad de Educación. Universidad de Costa Rica*. (Mimeografiado). 1993.

- Halpin, Andrea y otros. *Theory y Researk and Practice Education Administration*. Edited by Roman House. USA. 1982.
- Kourganoff, Vladimir. *La cara oculta de la Universidad*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte. 1980.
- Lafourcade, Pedro. "Algunas notas sobre enfoques alternativos a la concepción del quehacer institucional en el nivel universitario". Centro de Evaluación Académica. Universidad de Costa Rica. (Mimeografiado). 1989.
- Marias, Julián. ¿Tiene porvenir la Universidad? Periódico *La Nación*, noviembre. 1989.
- Martín-Baro, Ignacio. *Haciendo la Universidad*. Guatemala: Cuadernos Universitarios. FUPAC. 1989.
- Medina, Jorge. *Universidad es la frontera del futuro*. San José: EUNA. 1991.
- Mintzberg, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. 1991.
- Mintzberg, Henry. *El poder en la organización*. Barcelona: Ediciones ArielRAMOS, María Fátima. 1981. Administração das Universidades. Brasil: UFC. 1992.
- Randle, Patricio. *Hacia una nueva Universidad*. Buenos Aires: EUDEBA. 1983.
- Ribeiro, Darcy. *La Universidad Latinoamericana*. Venezuela: Editorial Universitaria Central de Venezuela. 1980.
- Ribeiro, Darcy. *La Universidad necesaria*. Venezuela: Editorial Universitaria Central de Venezuela. 1980.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1991.
- Sander, Benno. "Administración de la educación en América Latina: El concepto de relevancia cultural". *Revista Iberoamericana de desarrollo educativo*. Volumen No. 96.
- Sherz, Luis. *El camino de la revolución universitaria*. Chile: Editorial del Pacífico. 1980.
- Simon, Herbert. *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.SORIA, Oscar. 1989. "Qué cambios puede hacer la universidad para servir mejor a la comunidad?". Docencia PostSecundaria. Volumen No.17. 1964.
- Souza, María. "Extensao universitaria, algunas ideas para analise". *Educação Brasileira*. Volumen No.7. 1985.
- Trista, Boris y González Otmar. *La Universidad Latinoamericana en el fin de siglo: Realidades y futuro*. México: UDUAL. 1995.
- Tunnerman, Carlos. *Estudios sobre la teoría de la Universidad*. San José, Costa Rica: EDUCA. 1983.