

ANÁLISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

GUADALUPE PALMEROS Y ÁVILA / JUDITH PÉREZ CASTRO / IRMA ALEJANDRA COETO CALCÁNEO
División Académica de Educación y Artes, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

RESUMEN: El presente trabajo toma como base el Modelo de Estadios de Desarrollo Organizacional de Gairín (1998) para hacer un análisis de lo que ocurre en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Los conceptos de los que se parte son los de cambio y desarrollo organizacional.

El trabajo empírico se llevó a cabo con profesores y directivos de las nueve Divisiones Académica y la Extensión de Los Ríos e implicó varias etapas. Aquí, se exponen solamente los resultados de los cuestionarios a los profesores-investigadores.

Entre la información recuperada, tenemos que los encuestados consideran que el Plan de Desarrollo Institucional tiene objetivos muy específicos y determinados externamente, además, más de la mitad dice no haber participado en su elaboración. Las normas se visualizan como instrumentos de poder a disposición de los directivos, profesores o alumnos y la toma de decisio-

nes está altamente centralizada. En cuanto, a la planeación y la evaluación, la primera se califica como uniforme y previamente establecida y la segunda como normativa y para el cumplimiento de una formalidad institucional.

De esta manera, para sus académicos, la UJAT se ubica en el nivel 1 de desarrollo organizacional. Para que la universidad alcance niveles más avanzados, se requeriría: propiciar la participación de los profesores y promover el trabajo cooperativo, igualmente, la planeación necesitaría ser congruente con las necesidades detectadas por la evaluación y orientada a facilitar los procesos de generación y gestión de los conocimientos. Finalmente, se precisaría de un liderazgo más democrático y tendiente hacia la delegación de responsabilidades.

PALABRAS CLAVE: Cambio institucional, desarrollo organizacional, universidades.

Introducción

Después de poco más de dos décadas de patrocinio benigno y como resultado de los diferentes cuestionamientos hechos sobre la pertinencia de la educación superior, hacia la década de los 90, las universidades públicas se sometieron a diversos procesos de reforma con el fin de fortalecer su capacidad organizativa, asegurar la calidad de sus programas y servicios, mejorar la infraestructura y aumentar sus posibilidades al momento de

concurrir por recursos extraordinarios (Mendoza, 2002). Uno de los resultados de esta nueva “cultura de la planeación”, como se le denominó en aquel entonces, fue que en las instituciones se comenzaron a elaborar los Programas de Desarrollo Institucional (PDI).

Los PDI recogen las políticas que se plantean a nivel federal y contienen los programas y estrategias que guiarán el trabajo de los establecimientos educativos durante un determinado periodo. Además, suelen incluir un diagnóstico general de la institución, en donde se ponen a consideración los avances del rectorado anterior, el cumplimiento de las metas y los objetivos y se señalan aquellos aspectos o rubros que necesitan ser atendidos. Sin embargo, lo que no siempre dicen los PDI es el nivel de desarrollo en que se encuentra la institución, hecho que, entre otras cosas, ayudaría a generar información sobre sus condiciones, contribuiría en el diagnóstico de sus problemas o necesidades, facilitaría la búsqueda de soluciones, favorecería el mantenimiento de un clima de confianza entre los sujetos y potenciaría su receptividad para asumir las realidades de la organización (De Faria, 2006). En suma, conocer el grado de desarrollo institucional es sumamente valioso para el propio establecimiento y para los individuos que en ella laboran.

La ponencia que a continuación exponemos se deriva de una investigación realizada en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), en la que buscamos observar las variables que inciden en la dinámica organizacional universitaria y realizar una propuesta de mejora basada en el modelo de estadios de desarrollo, valorando, al mismo tiempo, su factibilidad y viabilidad para el contexto en el que fue formulada.

El cambio y el desarrollo en las organizaciones educativas

Los dos conceptos fundamentales para nuestro trabajo son los de cambio y desarrollo vistos desde la perspectiva de los establecimientos educativos. Para los efectos de la investigación, estamos considerando a las universidades en su triple dimensión: como instituciones, como organizaciones y como comunidades (Castrejón, 1982), cuyo bien fundamental por el que justifican y legitiman su utilidad social es el conocimiento.

En cuanto al cambio organizacional, lo estamos entendiendo como el proceso mediante el cual se busca adaptar, reacomodar o reestructurar un organismo social, ya sea en lo tecnológico, en lo estructural o en lo personal con el objetivo de responder a las demandas que le plantea su entorno (Rodríguez, 2006). A lo largo de dicho proceso, se van generando nuevos comportamientos, valores y actitudes (Stoner, Freeman y Gilbert 1996) que

ayudan a los miembros a asimilar las modificaciones y a mantener a flote a la organización.

Los cambios pueden iniciarse por la interacción de fuerzas exógenas o endógenas, pueden darse de manera parcial o general y pueden abarcar diversos aspectos como: la infraestructura, la estructura formal de la organización, la tecnología, los procesos, la cultura organizacional o el comportamiento humano. Igualmente, los cambios pueden ser de tipo adaptativo, evolutivo o revolucionario (Krieger, 2001). No obstante, sin importar su origen, tipología o extensión, las organizaciones que logran adaptarse mejor a los cambios son las que tienen mayores probabilidades de permanecer, crecer y mejorar.

En cuanto al desarrollo organizacional (DO), éste surge como una necesidad de la misma organización para responder a las diferentes situaciones del entorno y eficientar su trabajo mediante el involucramiento de todo el sistema. Cummings y Worley (2007:1) lo definen como “una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las organizaciones”.

Todo proceso de desarrollo organizacional necesita hacer un análisis de los datos que le permitan determinar la naturaleza y disponibilidad de la información así como los métodos para su recolección; requiere de un diagnóstico en donde se identifiquen los principales problemas y sus consecuencias, así como las prioridades y sus objetivos. Por último, demanda una acción de intervención para discutir las estrategias más adecuadas que lleven a solucionar los problemas que se pueden enfrentar.

Ahora bien, en nuestra investigación, utilizamos el modelo de Estadios de Desarrollo Organizacional de Gairín (1998) para observar lo que estaba ocurriendo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Este modelo consta de 4 etapas dispuestas de forma escalár, lo que significa que cada una de ellas implica a la anterior, sin embargo, como señala su autor, esto no necesariamente quiere decir que los estadios superiores sean mejores que los inferiores, ya que la valoración que se haga de la organización dependerá del contexto en donde nos situemos.

Por otra parte, el modelo está apuntalado por dos conceptos importantes: la autonomía y la colaboración profesional, de modo que, entre menor presencia tengan en la organización, ésta se ubicará en los estadios más bajos y viceversa cuando la autonomía y la co-

laboración son mayores, entonces, más altas serán las probabilidades de que la organización alcance los niveles más altos.

El primer estadio se denomina: **La organización como marco estructura del programa de intervención**. Aquí, lo importante es el programa de intervención, la organización por sí misma tiene un papel secundario y contingente y, según como se adecue, podrá facilitar o no el desarrollo del programa. Así, la organización ocupa un lugar subsidiario y fácilmente sustituible, de hecho, el programa podría darse en otro marco de actuación, si así se decidiera, y la formación pretendida no tendría necesariamente por qué resentirse.

El segundo nivel es: **La organización como contexto/texto de actuación**. Éste implica una posición más activa por parte de las organizaciones. Los planteamientos institucionales están claramente definidos así como las metas que se tratan de alcanzar. Por esta razón, se requiere una toma de conciencia colectiva que obliga a reflejar el compromiso más allá del espacio educativo o de la acción individual del educador.

El tercer estadio se conoce como: **La organización que aprende**. En este caso, además de la existencia y realización de proyectos, existe un compromiso por parte de las organizaciones a institucionalizar las transformaciones que progresivamente se vayan planteando. Esto exige mecanismos de autoevaluación y un compromiso político con el cambio. El desarrollo de la organización se basa en el propio desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de colaboración.

El último estadio es: **La organización que genera conocimiento**. Como su nombre lo indica, ésta etapa corresponde a las instituciones capaces de crear nuevos saberes y que intervienen en la sociedad del conocimiento, generando y transfiriendo capital intelectual en el contexto de relaciones inter-organizacionales de la universidad con otros sectores, como por ejemplo, el empresarial. En resumen, se trata de una organización que crea y gestiona el conocimiento.

Con este marco, en los próximos apartados expondremos los resultados de nuestra investigación realizada en la UJAT.

Algunas notas metodológicas

Como ya señalábamos, realizamos una investigación con el objetivo de determinar las variables que inciden en el desarrollo organizacional, elaborar una propuesta de mejora y

estimar su factibilidad para la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. El trabajo empírico se realizó con directivos y profesores-investigadores de la institución.

En concreto, hicimos un muestreo aleatorio estratificado en las 9 Divisiones Académicas más la Extensión Universitaria de los Ríos. El total de académicos encuestados fue de 275. A ellos, se les aplicó un cuestionario cerrado con un total de 30 preguntas organizadas en dos grandes ejes: I. Datos personales y II. Datos de categorías de análisis. Este último estaba subdividido en las siguientes dimensiones: 1. Planteamientos Institucionales, 2. Estructura, 3. Sistema relacional, 4. Dirección y 5. Funciones Organizativas.

Con los directores de las Divisiones Académicas y de la Extensión Universitaria, se lleva a cabo entrevistas a profundidad. Se organizó, asimismo, un grupo de discusión al que se invitó a 10 profesores, uno por División, y en paralelo se trabajó con el análisis de los documentos institucionales.

A continuación presentamos los principales resultados de la encuesta aplicada a los académicos.

El desarrollo organizacional en la UJAT visto desde sus profesores-investigadores

El cuestionario aportó una diversidad de respuestas que nos ofrecieron una radiografía, por decirlo de algún modo, de la situación en la que se encuentra en estos momentos la UJAT, desde la perspectiva de los profesores. No obstante, dado que para esta ponencia nuestro interés es el desarrollo organizacional, abordaremos fundamentalmente las preguntas relacionadas con este tema.

Uno de los principales elementos a valorar en el modelo que estamos utilizando es el Plan de Desarrollo Institucional, porque en él están definidas las metas que se quieren conseguir, la forma como se pretenden lograrlas así como los indicadores de lo que se ha alcanzado.

En esta categoría, cuando se les preguntó a los académicos cómo había sido elaborado el PDI, el 52.4% dijo que en su realización no habían participado los profesores y que los que sí colaboraron lo habían hecho de forma individual y a solicitud de la administración, el 24.4% sostuvo que se había diseñado de forma grupal, atendiendo a las peticiones de

la administración y que las propuestas generadas habían sido consensuadas, el 12.4% expresó que el PDI se había organizado también en forma grupal pero partiendo de evaluaciones previas y controles permanentes, por último, el 10.9% indicó que los actores aportaron ideas que habían sido sistematizadas como parte de los programas de gestión del conocimiento.

Se espera que el PDI, más que un mero requisito administrativo o que un procedimiento burocrático, sea el resultado de un análisis profundo tanto de las exigencias externas como de las necesidades internas de la universidad, por lo que representa una oportunidad para que la comunidad educativa y, especialmente los académicos, participe a través de la revisión de los planteamientos instructivos, formativos y organizativos de la institución (Gairín, 2000). Como podemos ver, en el caso de la UJAT, la mayoría de los profesores-investigadores se siente excluido de este proceso, sólo una pequeña proporción dice haber colaborado con su trabajo.

A estos resultados se suman las valoraciones que los encuestados hacen sobre los objetivos del PDI. Dos quintas partes (39.6%) consideraba que éstos eran muy específicos y que habían sido determinados externamente, un poco más de la cuarta parte (26.2%) respondió que eran generales, con prácticas de autoevaluación permanente y rectificación progresiva, otra quinta parte (20.4%) observó que los objetivos eran generales, con predominio de lo colectivo y prácticas colectivas consensuadas, mientras que 13.8% dijo que habían sido planteados de forma general, pero que eran enriquecidos con los conocimientos que las acciones y la práctica institucional generaba. Esto último es lo que, con base en nuestro modelo, se espera pongan en práctica las instituciones de suerte que los objetivos puedan ser revisados, sean congruentes con el desarrollo mostrado por la organización y se mantengan vigentes para sus integrantes.

Otra categoría son las normas institucionales. Ellas constituyen el marco para resolver los conflictos o situaciones que se pueden suscitar al interior de la organización, ya sea entre sus miembros o entre sus procesos, o bien, aquellos que se tienen que enfrentar con agentes externos a ella. Aquí, los profesores opinaron que las normas fungían como instrumentos de poder utilizados indistintamente por los directivos, profesores o alumnos (41.5%), que eran medios y estrategias que ayudan a dinamizar la creación y gestión del conocimiento (28%), que operaban como medios de negociación para alcanzar acuerdos (19.6%) y que eran una defensa ante decisiones colectivas cuando así se requería (10.9%).

Nos resulta preocupante que la mayor cantidad de los académicos encuestados tenga una concepción un tanto utilitarista de las normas, sin embargo, vemos también que otra proporción importante las percibe como medios para propiciar la generación del conocimiento. Esto, creemos, es una vía que la institución puede aprovechar para que sus miembros tengan experiencias de aprendizaje positivas de sus normas y de su aplicación, lo que, por otra parte, significa que es imprescindible ofrecer condiciones para que, cuando se presente una situación conflictiva, los protagonistas den paso a nuevas posibilidades que les ayuden a reconocerse, a valorarse y a aprender.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones, poco más de dos tercios de los encuestados (64.4%) dijo que se hacían de forma centralizada y atendiendo sólo a la eficacia, mientras que, alrededor de una quinta parte (19.3%) señaló que las decisiones se tomaban con base en los resultados de la evaluación que habitualmente se aplicaba. En contraste, el 10.9% apuntó que este era un proceso que se hacía por consenso, buscando la satisfacción de las personas y sólo 5.5% mencionó que éste se encontraba condicionado por el conocimiento y la información disponibles.

Estos resultados pueden ser entendidos si consideramos que la toma de decisiones está, en gran medida, condicionada por el tamaño de la organización. En organizaciones complejas, como las universidades, las decisiones se suelen fragmentar a lo largo de los diferentes departamentos. La UJAT, en particular, es una institución cuyo crecimiento en términos de matrícula y personal académico se da fundamentalmente entre finales de los 80 y la década de los 90, es decir, un tanto a la zaga de la tendencia nacional. Sin embargo, al momento de nuestra investigación, la universidad ya tenía poco más de 35,000 estudiantes, 2,197 académicos (Gil, 2008) y un complejo organigrama compuesto por más de cuarenta departamentos, entre secretarías, direcciones centrales y consejos, más la rectoría, el abogado general, el colegio de directores y el patronato universitario. De este modo, resulta esperable que las decisiones sean tomadas por las personas que tienen que ejecutarlas, no obstante, convendría que éstas también fueran puestas a consideración de los integrantes de la comunidad educativa, en especial, porque ellos frecuentemente son los primeros afectados o beneficiados.

Finalmente, están las categorías de planeación y evaluación. En relación con la primera, los profesores opinaron que la planificación en la UJAT era uniforme y previamente establecida (36.7%), que estaba supeditada a las necesidades detectadas por la evaluación

(26.2%), que se daba de forma diversificada, según las necesidades y acuerdo del grupo (19.6%) y que buscaba facilitar procesos de creación y gestión del conocimiento (17.5%).

Sobre la evaluación, los encuestados dijeron que sus procesos eran normativos y que sólo atendían a un requerimiento institucional (47.6%), que estaban orientados hacia el cambio y la autoevaluación (30.2%), que la evaluación se centraba en la utilidad y el uso del conocimiento generado (13.1%) y, por último, que ésta era criterial y coevaluativa (9.1%).

Consideraciones generales

Los resultados aportados por los profesores-investigadores, nos permiten sostener, de acuerdo con el Modelo de Estadios de Gairín, que la UJAT se encuentra en el nivel 1 de desarrollo organizacional, es decir: la organización funge como marco estructura del programa de intervención. Esto significa que los académicos participan muy limitadamente en el diseño de los Planes de Desarrollo Institucionales y que los objetivos se perciben como lejanos a las necesidades de la comunidad universitaria. Las normas, por su parte, son utilizadas como instrumentos de poder y la toma de decisiones es altamente centralizada. Finalmente, la planificación se considera uniforme y pre-establecida y la evaluación se asume como una mera formalidad normativa. En suma, todos estos elementos responden a un tipo de gestión con poca flexibilidad y a un liderazgo burocrático, autoritario y centralizado, lo que, a la postre, propicia una cultura de trabajo altamente individualizada.

En estas circunstancias la organización, en este caso la institución educativa, ocupa un papel secundario y, como ya dijimos, puede ser subsidiaria y fácilmente sustituible, de tal manera que los programas podrían darse en otra situación sin que necesariamente se alteraran sus fines formativos.

Para que la UJAT pueda alcanzar el estado 4, la organización que genera conocimiento, se necesita: propiciar la participación de los profesores y promover el trabajo cooperativo, en donde, además de perseguir el objetivo institucional, se busque generar y gestionar el conocimiento colectivo. La participación, además, debe ser de manera activa, intensa, centrada en los productos del conocimiento y atenta a los resultados de las diferentes funciones institucionales (Gairín, 2000).

La planeación requiere estar supeditada a las necesidades detectadas por la evaluación y orientada a facilitar los procesos de generación y gestión de los saberes. Por último, el liderazgo debe fomentar prácticas más democráticas, delegar responsabilidades y descentralizar el poder, todo esto en el marco de procesos de comunicación asertivos, integrados, abiertos y respetuosos con los diferentes miembros de la institución.

Bibliografía

- Castrejón, J. (1982). *El concepto de universidad. Hacia un análisis social de la educación*. México: Ediciones Océano.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: International Thomson Editores.
- De Faria, F. (2006). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Gairín, J. (1998). "Los estadios de desarrollo organizacional". En: *Contextos educativos. Revista de educación*. (1), 125 – 154.
- Gairín, J. (2000). "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden". En: *Revista Educar*. (27), 31 – 85.
- Gil, C. (2008). *1er. informe de actividades 2008*. México: UJAT.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Pearson.
- Mendoza, J. (2002) *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al Estado evaluador*. México: UNAM – Miguel Ángel Porrúa.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: International Thomson Editores.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Education.