

# condiciones de trabajo académico en una organización compleja

ana hisch adler\*

*"Finalmente, el requisito previo de la eficacia de las organizaciones, el más difícil e inaudito, pero también el más importante, es saber abandonar a tiempo las actividades improductivas". Peter F. Drucker, El cambiante mundo del directivo.*

## I. Introducción

El presente trabajo se divide en dos aspectos. El primero busca incorporar algunos elementos teóricos que permitan comprender a las universidades como organizaciones complejas y el segundo trata de las condiciones de trabajo, a partir de dos consideraciones: las que se producen en la mayor parte de las instituciones de educación superior en México y las que se requieren para que la vida académica tenga significado.

## II. Complejidad organizacional

Uno de los caminos interesantes que permiten investigar a la universidad, consiste en estudiarla como organización compleja, que posee un elevado grado de ambigüedad.

Podemos comenzar por reflexionar a partir de tres ideas:

a) Desmistificar la imagen convencional de las organizaciones, que se presenta discursivamente como perfecta, racional y equilibrada,

b) Introducir algunas ideas para ir construyendo figuras menos irreales.

De entre ellas,<sup>1</sup> que las universidades:

—son espacios de acción simbólica y valorativa, y

—trabajan en torno a metas con un alto grado de abstracción, que cuando se operacionalizan se vuelven fuertemente controvertibles y polémicas.<sup>2</sup>

c) Reconocer que las universidades poseen una complejidad especial principalmente porque están centradas en el conocimiento.<sup>2</sup>

Sobre la primera idea, puede decirse que durante muchos años la teoría organizacional ha presentado una imagen dorada de las organizaciones como sistemas jerárquicos totalmente racionales, ordenados y coherentes, armónicos y equilibrados y relativamente fáciles de entender y transformar.

Esa imagen —que forma parte de una concepción dominante de racionalidad instrumental—<sup>3</sup> ha llegado a incrustarse fuertemente en nuestro modo de pensar; aun cuando podamos percatarnos de una gran cantidad de inadecuaciones.

Es producto de la abstracción, funciona como una ideología que justifica y racionaliza las acciones administrativas y el modelo normativo.

Frente a dicha construcción mitificada —y con el fin de que los trabajadores académicos participemos de manera más realista en este tipo de organizaciones— es indispensable investigar los procesos universitarios de modo que podamos contar con

elementos para cuestionar con profundidad el modelo impuesto.

Acerca de la segunda idea propuesta es importante reconocer la importancia que en las organizaciones universitarias poseen los elementos simbólicos y valorativos.

Esto significa que las personas forman parte de una organización no sólo para conseguir metas concretas. Lo que también estamos buscando, continuamente, es la posibilidad de estructurar un cierto orden y una interpretación de la vida en un mundo real de confusión y complejidad.

Por ello, muchas veces los resultados pueden ser menos importantes que los procesos y que los modos en que la organización provee de significados en un mundo ambiguo. La construcción de significados en nuestro medio es una constante.

Parte del significado que se busca está en la identificación que se logra con la institución, con el proyecto académico que se apoya y con los grupos de trabajo que se construyen. De ahí la profunda sensación de soledad y de incertidumbre que tienen algunas personas que trabajan en las universidades y que no pueden identificarse —por razones diversas— con estos marcos de referencia y contención.

La confianza en la legitimidad de las decisiones también es parte del contexto en que trabajan las organizaciones. Se requiere conocer, por un lado, información de tipo racional (formal) y, por el otro, la interpretación de valores y mitos.

Esto en las organizaciones no siempre se lleva a cabo, pues muchas decisiones se toman sin considerar: a) la información necesario y/o b) la interpretación de los valores que entran en juego.

Como parte del mundo valorativo y punto relevante que valdría la pena investigar se encuentra la situación de que las metas organizacionales son abstractas y controvertibles. Se plantean de manera muy amplia —sobre todo en las organizaciones "de servicio"— de modo que puedan ser aceptadas por todos los participantes. Cuando se intenta ponerlas en práctica se entra en terrenos extremadamente conflictivos porque los diversos sectores, grupos de individuos las interpretan de acuerdo con sus propias posiciones e intereses.

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.

Así pues, si queremos comprender qué son nuestras instituciones, es necesario integrar a su explicación todo este conjunto de elementos simbólicos y valorativos que le dan vida.

La tercera idea consiste en que la complejidad especial de las universidades (Clark, 1981) se define a partir del conocimiento. Esta 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:

1. Revisa críticamente —y conserva y refina— los resultados orales y escritos producidos por generaciones.

2. Lo transmite instruyendo a los estudiantes.

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

4. Descubre nuevos cuerpos de conocimiento:



"En variables combinaciones de esfuerzos para descubrir, conservar, refinar, transmitir y aplicar, la manipulación del conocimiento es lo que encontramos en común en las muchas actividades específicas de los profesores y maestros". (Clark, 1981).

El conocimiento moderno tiene como rasgos distintivos los siguientes:

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:

"La diferencia y la pluralidad son parte del mundo del descubrimiento y la invención". La incertidumbre —más que la seguridad— caracteriza las fronteras del conocimiento. Este es una substancia imperfecta y dividida".

d) Constituye un legado histórico. Como tal, también se modifica históricamente.

Para realizar todas estas tareas en torno al conocimiento, el personal académico requiere necesariamente de determinadas condiciones de trabajo.

### III. Condiciones de trabajo

Podemos aproximarnos a la temática a partir de dos ángulos:

1. Condiciones actuales de trabajo de los profesores investigadores universitarios en las diversas insti-

tuciones de educación superior.<sup>4</sup> En muchos casos podemos definir las como inadecuadas e insuficientes.

2. Condiciones necesarias para desempeñar un trabajo académico significativo.

Con respecto al primer ángulo, podemos sintetizar la compleja problemática en tres procesos:

1.a. Burocratización universitaria, tanto por crecimiento y diversificación del aparato burocrático como por burocratismo en su operación cotidiana.

Esta se impone fuertemente desde la década de los setenta. Más que ningún otro, este proceso afecta severamente las condiciones académicas y de trabajo.

Aunque diversas situaciones universitarias, como por ejemplo las de financiamiento y matrícula se han alterado fuertemente por la situación de la crisis; la burocracia universitaria sigue expandiéndose, no tiende a decrecer y mantiene firmemente sus espacios de poder.

1.b. Severa disminución de los salarios reales y de las condiciones de vida de los trabajadores de la educación.

Además de la grave situación de la devaluación de nuestros salarios, es necesario mencionar que los estímulos a la productividad y/o becas de exclusividad —otorgados como complemento de los salarios— que se han creado a nivel nacional (como el Sistema Nacional de Investigadores) y a nivel institucional en algunas universidades, cubren una proporción muy reducida de profesores investigadores.

Este tipo de medidas:

- Pretenden disfrazar el problema del deterioro salarial, sin resolverlo.
- Por las bases en que se sustentan y por las consecuencias que han generado, deberían ser profundamente evaluadas por el propio personal académico.
- Han creado fuertes conflictos entre este personal, pues contribuyen aún más a su diferenciación y agudizan el abismo que ya se abría entre autoridades y funcionarios universitarios y el personal académico que realiza las funciones sustantivas.
- Abren el cuestionamiento sobre los criterios y procedimientos con que se rigen las comisiones dictaminadoras.

1.c. Insuficiente atención en detener el deterioro de las funciones universitarias prioritarias: docencia, investigación y extensión (sobre todo en los campos de las ciencias sociales y humanidades).

Entre las condiciones más importantes para el deterioro académico (Hisch, 1988, 1990a, 1990c y 1990d; Castro, 1988 y Esquivel y Chehaibar, 1987) están:

A. Limitaciones en cuanto a plazas, recursos, infraestructura e insumos y posibilidades de desarrollo,

superación académica y grado de autonomía. Ineficaz organización de los lugares de estudio y de trabajo así como fragmentación de tareas.

B. Inequitativa distribución de los escasos recursos entre las dependencias y sectores, sobre todo entre los órganos administrativos, autoridades y funcionarios y el personal académico y administrativo de base.

C. Presión sobre el tiempo, cargas académicas y horarios (principalmente con respecto a los profesores de asignatura), repartición desigual de cargas académicas, ocupación en varios empleos (vinculados y/o ajenos a las tareas académicas) y, en la zona metropolitana de la ciudad de México, dificultades generadas por la complejidad de la vida urbana.

D. Irregularidades frecuentes en cuanto a los mecanismo estatutarios sobre ingreso, promoción y definitividad, problemas en los nombramientos y categorías académicas, ingreso irregular de los profesores, inestabilidad laboral y obstáculos a la promoción derivados del escaso reconocimiento a la docencia.

E. Limitada movilidad horizontal (inter e intrauniversitaria) y vertical en la carrera académica (no burocrática), desacuerdos con autoridades y conflictos internos.

F. Descalificación de la experiencia y de la formación no escolarizada, devaluación de títulos, grados y trabajos y poco apoyo real a la superación académica.

G. Poca posibilidad de participar en la toma de decisiones univesitarias importantes y en algunos casos de decidir su propio trabajo.

H. Nula o escasa participación en la elección de autoridades y funcionarios, dependencia vertical de las direcciones y jefaturas y sujeción a órganos y funcionarios administrativos.

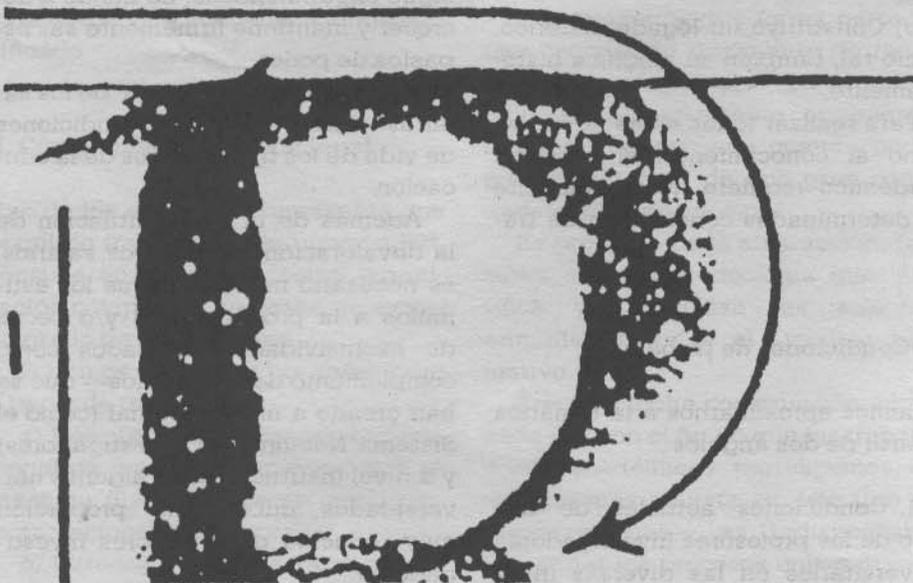
En cuanto al segundo punto, las condiciones necesarias para la producción del conocimiento, tenemos por un lado las materiales (financiamiento, recursos, infraestructura, etc.) sin las cuales el trabajo académico se desarrolla con inmensas dificultades y valorativas (a las que se hizo referencia en la primera parte) sin las cuales el espacio académico carece de significado.

Habría que reflexionar, por ejemplo, en que junto con el trabajo, el contexto y el ambiente en donde éste se lleva a cabo, tienen una enorme importancia. También el reconocimiento de la labor que se desempeña, la identificación institucional, la formación de colectivos de trabajo, la seguridad gremial y laboral, la libertad para la toma de decisiones que afectan el trabajo académico, la autonomía y la posibilidad de participar, intercambiar conocimientos y experiencias, crear nuevos espacios e innovar.

La producción del conocimiento requiere de condiciones académicas y de trabajo muy especiales. Hay pocos investigadores, hay limitada formación de los mismos y se investiga poco. Cuando se realiza investigación se cuenta con recursos y apoyos escasos y se tienen innumerables obstáculos.

Si las condiciones actuales no cambian, difícilmente podremos hablar de producción de conocimientos en el ámbito universitario. Para que cambien, el personal académico tiene que reflexionar en conjunto y buscar

2



opciones de solución realistas que incidan en la toma de decisiones.

## Bibliografía

Castro Moreno, Yuriria, 1988, *Propuesta de formación de profesores. El caso del Centro interdisciplinario de ciencias de la salud del Instituto Politécnico Nacional*. ENEP, Acatán, UNAM, 1988. (Tesis).

Clark, Burton, 1981, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, University of California Press, 1981.

Cohen D. Michael y March G. James, 1984 "The Processes of Choice", en Birbaum, Robert *Association for the Study of Higher Education. Reader in Organization and Governance in Higher Education*, Lexington, Massachusetts, Ginn Custom Publishing, 1984, pp. 85-93.

Cohen D. Michael y March G. James, 1984 "Leadership in an Organized Anarchy", en Birbaum, Robert, *op cit.*, pp. 238-266.

Esquivel, Juan Eduardo y Chehab, Lourdes, 1987, *Profesionalización de la docencia. Perfil y determinaciones de una demanda universitaria*, Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 1987.

Hirsch Adler, Ana, 1988, "Formación de profesores. Etapas y tiempo

presente", en *Memorias del Foro nacional sobre formación de profesores universitarios*, CISE, UNAM, SEP y ANUIES, 1988, p. 2-25.

Hirsch Adler, Ana, 1990a, *Investigación superior. Universidad y formación de profesores*. México, Editorial Trillas, 1990, Capítulo 4. Problemática de la formación de profesores, p. 81-92.

Hirsch Adler, Ana, 1990b, "Teoría de la organización y universidad. Una forma de aproximación", en *Revista mexicana de educación médica*, Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina, 1.(2) 1990, p. 77-90.

Hirsch Adler, Ana, 1990c, "Las universidades mexicanas como organizaciones complejas", aprobado para su publicación en *Revista mexicana de educación médica*, Asociación mexicana de Facultades y Escuelas de medicina, 1 (3) 1990.

Hirsch Adler, Ana, 1990d, "Condiciones de trabajo de los profesores investigadores universitarios", capítulo 8 de la tesis *Burocracia, Racionalidad y Educación*, (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1990. (en proceso de elaboración)

March G. James, 1984, "Emerging Developments in the Study of Organizations", en Birbaum, Robert, *op. cit.*, p. 53-65.

Sfez, Lucien, 1984, "Crítica de la racionalidad", en *Crítica de la decisión*, México Fondo de Cultura Económica, p. 169-231.

## Notas

- \* Profesora del Departamento de Economía, UAM-Iztapalapa.
- 1 Otras son: funcionan como una racionalidad limitada, presentan un cierto desorden (u orden distinto a otro tipo de organizaciones), están débilmente articuladas, son ámbitos de fuerte conflicto y actuación política y presentan importantes elementos de ambigüedad, confusión y complejidad organizacional.
- 2 Burton Clark (1981), además de señalar ese rasgo definitorio, agrega que 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.
- 3 Lucien Sfez (1984) en referencia a la racionalidad instrumental, señala que la "eficacia" define a la sociedad industrial que se ocupa de la ganancia material. Un comportamiento racional es que realiza fines con un mínimo de esfuerzo y el máximo de satisfacción. Una organización es racional cuando es rentable y un esfuerzo es racional cuando es recompensado.
- 4 En este apartado se realizan una síntesis de los problemas detectados en varias investigaciones sobre las condiciones de trabajo del personal académico universitario; sobre todo de las entrevistas realizadas a profesores de la Facultad de Medicina y del CCH, plantel Azcapotzalco, en 1988 (Hirsch, 1990d).

