

Universidad Autónoma del Estado de México

Título: El emprendimiento de estrategias para el diseño de organizaciones flexibles en instituciones de educación superior en México.

Autores: MAE Víctor Ortega García, M en A. Guadalupe González García. y Dra. en D. E. Elsa Mireya Rosales Estrada

victorortega5@hotmail.com

guadalupe_ggg@hotmail.com

emre2000@hotmail.com

Temática: Competitividad y Educación.

El emprendimiento de estrategias para el diseño de organizaciones flexibles en instituciones de educación superior en México.

Por MAE Víctor Ortega García, M en A. Guadalupe González García. y Dra. en A. Elsa Mireya Rosales Estrada

victorortega5@hotmail.com

guadalupe_ggg@hotmail.com

emre2000@hotmail.com

Junio de 2011

Abstract

Nowadays with the rapid changes, it is not surprising the lack of adequacy in organizational structures has had various adverse consequences in Public Institutions of Higher Education in Mexico.

The combination of new purposes in Public Institutions of Higher Education in Mexico, known as "bureaucratic device", with jobs rigidly defined and limited to small sections of control, functional divisions and marked hierarchy with dominant designs from the last century come together towards proposals of a new concept of a flexible organizational design.

One way in which the organizations of Higher Education can be current, self-financing and competitive is analyzing carefully their structures in the main function by reflecting deeply on the administrative structure. The flexible organization will be the organizational support of the current and future University with an attitude of participation and change of its members and its principal characteristics of transparency, flexibility, light and horizontal structures, administrative decentralization and sensitiveness to the needs of the environment.

Resumen

En los tiempos actuales de cambios acelerados, no es sorprendente que la falta de adecuación de las estructuras organizacionales repercute en diversas consecuencias adversas en las Instituciones Públicas de Educación Superior en México.

La combinación de nuevos propósitos en las Instituciones de Educación pública Superior en México, conocida como “aparato burocrático” entre otros nombres, convergen para abrir puertas hacia propuestas de un concepto novedoso de diseño organizacional flexible.

La organización flexible con sus características de transparencia, flexibilidad, estructuras ligeras y horizontales, descentralización administrativa, sensibilidad a las necesidades del entorno y sobre todo actitud de participación y cambio de sus integrantes está llamada a ser el sustento organizacional de la Universidad actual y del futuro.

En el mercado de la educación superior que se mueve con la rapidez del siglo XXI, el cambio se requiere no sólo para alcanzar la prosperidad, sino también representa un arduo trabajo.

Henry Schacht, Lucen Technologies Inc.

Organizaciones y estructuras

La creación de una estructura determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de la organización, que nace de la necesidad humana de cooperar; resaltando que en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización donde las personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de las empresas como en cualquier otro tipo de organización.

Así, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos organizacionales.

Se puede mencionar que en la búsqueda de la eficiencia, las estructuras se adecuan a las necesidades del medio ambiente. En un mundo globalizado y de amplia competitividad subsisten estructuras tanto de carácter rígido como flexible, siendo prerrogativa de la alta dirección de cada una de ellas, asumir la forma estructural que más convenga a la organización para obtener ventajas competitivas que les permitan descollar en sus propios mercados.

Existe el renovado interés en las dinámicas de adaptación y, en particular, en la flexibilidad organizacional como una forma para adaptarse con rapidez en situaciones de incertidumbre. (Hatum, 2011). La organización que es flexible y responde rápidamente al cambio es capaz de integrar y procesar información de muchas fuentes. (Gallardo, 2000)

Es entonces pertinente comentar que la tendencia actual para dar respuestas inmediatas a los requerimientos de usuarios y consumidores, es el diseño de estructuras flexibles, de las cuales se citan a continuación los tipos más utilizados en dichas organizaciones.

Tipos de estructuras flexibles

- 1) La organización virtual o estructura en red es aquella que adoptan las empresas que mantienen únicamente un núcleo principal, subcontratando o cediendo mediante acuerdos de cooperación la mayoría o incluso la totalidad sus actividades, sean productivas, comerciales, logísticas o de investigación y desarrollo (Aguirre et al, 1999). En el corazón de esta red existe una organización central que lleva a cabo una serie de actividades críticas para la que está preparada. El resto de las actividades, al margen de esta área central de competencia, son delegadas a otras organizaciones con las que se establecen alianza o vínculos de filiación.
- 2) La estructura en trébol es un modelo de organización constituido por un centro integrado por la alta dirección, a partir de la cual surgen las tres hojas del trébol. La primera hoja representa a los trabajadores del núcleo, personas esenciales para la organización y que se ocupan de funciones críticas para las que la organización está especialmente dotada. Son el soporte colectivo del conocimiento organizacional que la distingue de sus contrapartes. (Handy, 1992, p. 77). El núcleo está formado por personas bien calificadas, profesionales o técnicos o administradores; son la organización y deben estar comprometidos y depender de ella. De hecho la decisión más complicada supone determinar que es y quien pertenece al núcleo, que actividades y que personas forman parte de él. (Handy, 1992, p. 96). La segunda hoja está compuesta por el conjunto de actividades productivas, comerciales y de servicios subcontratados a otras empresas. Todo el trabajo no esencial se contrata fuera con personal u organizaciones que se han especializado en ella y que en teoría son capaces de hacerlo con menor costo. Estas organizaciones, por lo general más pequeñas que la organización principal, tendrán sus propios tréboles. (Handy, 1992, p. 82). La tercera hoja del trébol es la fuerza de trabajo flexible, todos aquellos trabajadores de tiempo parcial y temporales, cuyo número ha aumentado considerablemente en el ámbito laboral (Handy, 1992 p. 79). Está formado por una fuerza de trabajo flexible que presta sus servicios a la empresa bajo fórmulas como el teletrabajo, trabajo a domicilio y servicios a destajo o por contrato. Hay una cuarta hoja que puede ser añadida y es la conformada por los propios clientes de la organización, haciendo su propio trabajo cuando lo necesiten; siempre que sea posible mediante dispositivos automáticos y medios de conexión, tal como ocurre por ejemplo en los Bancos a través de los cajeros automáticos, banca por teléfono internet etc. (Aguirre et al, 1999). Los clientes sin embargo no reciben pago por parte de la organización, de forma que esta cuarta hoja no puede existir como parte

de la estructura formal del trébol, si bien en cierto sentido es tan real como las otras tres. (Handy, 1992 p. 86).

- 3) La organización basada en equipos o estructura de equipo, que adquiere esta denominación al sustituir al departamento convencional por el equipo como unidad organizativa fundamental para la agrupación del trabajo. Tanto la toma de decisiones como la planificación, organización y control del trabajo se descentralizan, pasando a ser llevadas a cabo por cada equipo de trabajo en todos los aspectos concernientes a la actividad que le es encomendada (Aguirre et al, 1999). Estos grupos de trabajo suelen utilizarse en los sistemas operativos de las empresas, aunque su generalización es otras áreas es posible (De la Fuente et al, 1997 p. 389) En empresas de gran tamaño este modelo complementa a los tradicionales de carácter burocrático – mecánico. Su finalidad es mantener la eficiencia de la burocracia, flexibilizándola a través de la los equipos (Robbins, 1998 p. 493).

- 4) La organización sin fronteras que tiene como objetivo intentar eliminar los límites verticales y horizontales de la estructura, rompiendo las barreras externas entre la empresa, sus clientes y sus proveedores (Robbins, 1998). La idea central es suprimir la cadena de mando sustituyendo a los departamentos por equipos trans-jerárquicos que incluyen a directivos superiores, medios y bajos, junto con empleados y operarios; auto administrados en el poder de decisión y acción, lo que representa en la práctica la eliminación de los límites verticales y la desaparición de la jerarquía (Aguirre, et al, 1999 p. 238). Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia crea una estructura más plana, donde el estatus y el rango dejan de representar inconvenientes. Los equipos interfuncionales, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360° (donde los compañeros y otras personas de arriba y por debajo del empleado evalúan su desempeño) son algunas fórmulas que permiten destruir las fronteras verticales (Robbins, 1998). Destruir las barreras horizontales de carácter departamental, pasa por la generación de equipos interdisciplinarios, organizando las actividades en torno a los procesos y no a las funciones. Otra forma que no supone un grado tan fuerte de ruptura, consiste en hacer rotar al personal por distintos departamentos funcionales, convirtiéndolos en generalistas evitando así su excesiva especialización (De la Fuente et al, 1997).

- 5) La organización federal se puede considerar una evolución de la forma multidivisional (Bueno Campos, 1996) en la que encontramos que las grandes empresas tienden a la separación y estandarización de sus divisiones, creando las llamadas “cuasi empresas” (De la Fuente et al, 1997 p. 391). A diferencia de la estructura multidivisional, este esquema implica la existencia previa de una diversidad de organizaciones con identidad y objetivos propios que están unidas por una misión, una cultura y unos valores compartidos (Bueno Campos, 1996), de ahí surge un proceso invertido por el cual los componentes otorgan poder al centro, al contrario que en el citado modelo multidivisional donde es la unidad central de decisión la que delega autoridad en las divisiones. Si la descentralización implica que el centro delega ciertas funciones o deberes, en la periferia, pero manteniendo el control general, en el federalismo los poderes centrales son otorgados por los agentes periféricos, por lo que el centro no dirige ni controla, sino que coordina, aconseja, influye o sugiere (Handy, 1992 p. 99)

Descentralización y diferenciación inter e intra institucional.

Los organismos internacionales, al reportar el estado que guardan los sistemas de educación en los países con mayor atención a la demanda de su población, Canadá con un 87.3% y Estados Unidos con un 80.9%, en 1998 por ejemplo (World Bank, 2002), observan que éstos han desarrollado sistemas de educación superior descentralizados y diferenciados tanto vertical como horizontalmente. En cuanto a la descentralización, lo que se enfatiza es el hecho de que en estos países, los controles ejercidos por las instancias gubernamentales centrales permiten una considerable discrecionalidad en cuanto a que los gobiernos locales e inclusive las propias IES (Instituciones de Educación Superior), tomen las decisiones apropiadas para su desarrollo particular. Por otro lado, la diferenciación vertical abre la posibilidad de que existan diferentes IES para cada uno de los niveles formativos en que los sistemas de educación superior trabajan. En Estados Unidos, por ejemplo, se diferencia entre los colegios comunitarios (que ofrecen carreras técnicas de dos años y programas mediante los cuales los estudiantes se pueden transferir a una IES de cuatro años) y las llamadas “universidades de investigación” (que ofrecen programas hasta el nivel posgrado y realizan intensivamente actividades de investigación) (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2000)

En México esta diferenciación vertical de las IES había sido incipiente hasta antes de los años 90, pero con la creación de las universidades tecnológicas, se inicia un proceso más acentuado de diferenciación, mismo que hoy en día la ANUIES

(Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) ha registrado en su publicación “Tipología de instituciones de educación superior”.

Si bien la diferenciación institucional a nivel horizontal puede darse en función a diversos criterios (áreas disciplinarias cubiertas, amplitud de los servicios educativos ofrecidos, etc.) una dimensión relevante para diferenciar a las IES es la referente al tipo de control de financiero bajo el cual funciona. Al aceptar que la educación superior en el mundo debe preocuparse por aumentar la cobertura, también se ha visto que los recursos públicos son insuficientes para financiar el crecimiento requerido en los sistemas de educación superior. Ante esta situación se ha propuesto que las IES privadas tengan un importante rol en esta tarea y, aún con respecto a las IES en lo individual se recomienda que el financiamiento se diversifique y dependa menos del gasto público.

Los argumentos expuestos respecto a la descentralización y diferenciación han sido planteados originalmente para su aplicación a nivel de los sistemas de educación superior, ambas recomendaciones se consideran aplicables a nivel de las IES en lo individual. Así, mientras que la descentralización vertical a nivel de una sola IES implica ampliar la capacidad de toma de decisiones, de las instancias inferiores de la jerarquía de autoridad, la descentralización horizontal implica que en un mismo nivel las personas se vean como corresponsables y colíderes de los esfuerzos compartidos.

A nivel intrainstitucional se considera difícil que los funcionarios y líderes de una determinada IES, puedan tener un dominio completo de todos los campos en los que se trabaja, y por ello se hace necesario posibilitar que los miembros de las comunidades universitarias puedan participar de manera significativa en la solución de los problemas que aquejan a la institución. Se recomienda entonces, no solamente que los académicos se ocupen de las cuestiones relacionadas directamente con su y trabajo, sino que participen en el gobierno institucional. Como es natural esperar, los procesos de descentralización se consideran como más necesarios si existe una mayor diferenciación al interior de la institución

Las instituciones de educación superior en México.

Antecedentes de la Educación Superior en México.

Se puede afirmar que la educación superior en México es una instancia del sistema de educación nacional relativamente reciente. La mayoría de las universidades del país son jóvenes. Hasta el año de 1930 sólo se habían establecido la Universidad Nacional de México, la Universidad Michoacana de San

Nicolás de Hidalgo, la Universidad de Yucatán, la de San Luis Potosí y la de Guadalajara; hasta 1948 habían surgido además las de Nuevo León, Puebla, Guanajuato, Colima, Sonora y Veracruz; en la década de los cincuenta se establecieron las universidades de Querétaro, Morelos, Chihuahua, Oaxaca, Estado de México, Tamaulipas, Durango, Coahuila, Campeche, Baja California, Tabasco, Guerrero e Hidalgo, (Arredondo, 2006)

La formación de profesionales con estudios superiores a los de licenciatura se remonta al año de 1934, con los programas académicos de maestro y doctor en Ciencias de la Educación respectivamente; estos estudios se impartían en la Universidad Nacional Autónoma de México.

A partir de lo anterior, las tasas de ingreso a la educación superior aumentaron entre 1959 y 1964 en un 79.8%, la brecha se abría entre el número de egresados de nivel medio y el número de alumnos de primer ingreso en el nivel superior, por lo que podemos decir que los estudios posgrado eran poco significativos en el país durante estos años.

Es a partir de la década de los setenta cuando la población nacional ve en la educación superior una forma de prepararse mejor y a la vez de mantenerse ocupada ante la incapacidad del mercado laboral para absorber a la población con un nivel de educación medio.

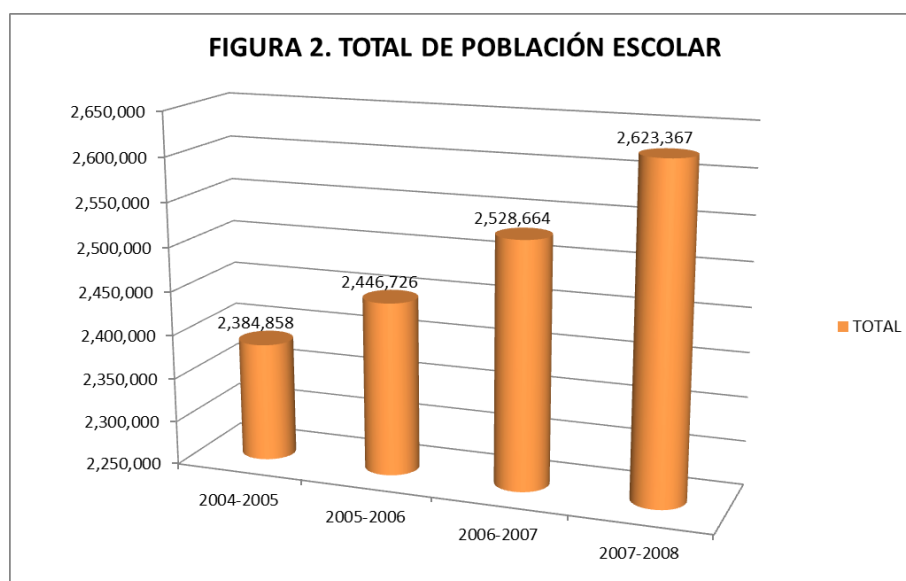
Al realizar un análisis de los datos del Cuadro 1, podemos observar a la población escolar en 3 niveles; Técnico Superior, Licenciatura y Posgrado .El técnico superior además de ser el área con menor población escolar, ha ido disminuyendo, anteriormente se contaba con un 3.3%, pero en los dos siguientes periodos, hay una disminución del 1%.

La mayoría de la Población Escolar en estos últimos años, se encuentra concentrada en el nivel de Licenciatura, enfatizando en el área de estudios Universitarios y Tecnológicos, ésta ha ido aumentando; teniendo como último dato, un 85.1% en el periodo 2007-2008. Sin embargo, en el área de Educación Normal, la población escolar disminuyó de un 6.1% a 5.0% entre los años 2004-2008.

A nivel de Posgrado, en el área de Especialidad, la población escolar ha disminuido, ya que en el periodo 2004-2005, contábamos con 20.8% mientras tanto en 2007-2008 solo se tenía un 21.0%, disminuyendo así un 0.8%. En el área de doctorado, encontramos que en el periodo 2004-2005 había un 8.6% de población escolar, ésta y ha aumentado en un 1.1%, teniendo finalmente en el año 2007-2008 un 9.6%.

AÑO	TÉCNICO O SUPERIOR		LICENCIATURA				POSGRADO						TOTAL			
			UNIVERSITARIA O TECNOLÓGICA		EDUCACIÓN NORMAL		ESPECIALIDAD		MAESTRÍA		DOCTORADO				SUBTOTAL POSGRADO	
			ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%			ABS	%
2004-2005	77,510	3.3	2'010,188	84.3	146,308	6.1	31,314	20.8	106,457	70.6	13,081	8.7	150,852	6.3	2'384,858	100
2005-2006	80,251	3.3	2'070,311	84.6	142,257	5.8	31,727	20.6	108,722	70.6	13,458	8.7	153,907	6.6	2'446,726	100
2006-2007	80,176	3.2	2'150,146	85.0	136,339	5.4	34,898	21.5	111,970	69.1	15,135	9.3	162,003	6.4	2'528,664	100
2007-2008	84,812	3.2	2'232,189	85.1	132,084	5.0	36,643	21.0	120,941	69.4	16,698	9.6	174,282	6.6	2'623,367	100

Cuadro 1. Población escolar de educación superior según nivel educativo. Total Nacional



Cuadro 2. Total de población escolar.

En general, podemos observar que la Población Escolar ha ido aumentando en los últimos años, y un determinante que puede afectar de manera considerable el nivel educativo de una persona, es el nivel socioeconómico con el que cuenta. Derivado de la política educativa para la atención de la población estudiantil en las Instituciones de Educación Superior, es imperante la necesidad de que éstas Instituciones se proyecten en una forma de organizacional eficiente, que de respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria, visualizándose dentro de una esfera de funcionalidad y productividad.

Hoy en día es indudable que la combinación de nuevos propósitos en las instituciones de educación pública superior y no es sorprendente que la falta de adecuación de las estructuras organizacionales repercuta en diversas

consecuencias adversas en las instituciones públicas de educación superior en México.

Esto nos lleva a las siguientes reflexiones:

- ❖ **Las decisiones se centralizan excesivamente en el nivel superior de la jerarquía institucional, coartando la participación y mayor motivación de los niveles inferiores.**
- ❖ **El manual organizacional de muchas universidades públicas no está actualizado, lo que implica falta de definición los objetivos y funciones de las diversas dependencias que han sido creadas o modificadas dentro de las estructuras universitarias, afectando negativamente su desempeño y restringiendo las posibilidades de coordinación entre ellas.**
- ❖ **La comunicación se dificulta y la colaboración entre niveles horizontales se vuelve más densa en las organizaciones rígidas que predominan en muchas universidades públicas.**
- ❖ **Los niveles superiores pierden contacto con los usuarios de los servicios universitarios (alumnos, investigadores, académicos, administrativos y público en general).**
- ❖ **Se crean en exceso niveles jerárquicos que engrosan la estructura, vuelven lenta la toma de decisiones y aumentan, de manera innecesaria, la carga presupuestaria para el personal administrativo.**

El contexto de la realidad actual de la educación superior en el mundo y en particular en nuestro país hace que nos cuestionemos la relación entre las estructuras organizacionales y sus formas de trabajo, lo que da lugar a marcar prioridades para plantear el emprendimiento de estrategias para el diseño de organizaciones flexibles en instituciones de educación superior, que sean identificables con objetivos a nivel internacional y nacional que se han propuesto con este fin, fundamentados en un largo proceso de análisis y discusión. (Mungaray, 2004)

La combinación de nuevos propósitos en las instituciones de educación pública superior en México, conocida como “aparato burocrático” entre otros nombres, con sus puestos definidos de manera rígida y restringida, con pequeños tramos de control, divisiones funcionales y jerarquía marcada con diseños dominantes del siglo pasado, convergen para abrir puertas hacia propuestas de un concepto novedoso de diseño organizacional flexible.

El primero de los factores que contribuyen a la creación de estos nuevos diseños, es el *propósito* o función básica para la que se ha creado una institución. Esto deberá ser clarificado en la *misión* y *visión* de la organización.

El segundo factor está constituido por la organización estructural, reflejada en la construcción del *organigrama* con todo el detalle del manual de organización.

Por último, pero no menos importante tenemos el factor de la tecnología colateral, representado por todo aquello que no es esencial en la organización estructural, pero que sin ella la organización no puede cumplir con su propósito; la tecnología de la información, las tecnologías de generación, recopilación y almacenamiento recuperable de información escrita, entre otras.

Para entender a las organizaciones se debe partir de las dimensiones y la descripción de las características específicas del diseño organizacional (Daft, R, 2007)

- Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización.
- Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, tales como su tamaño, su entorno, tecnologías y metas.



Figura 2 Interacción de las dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional.

Estas dimensiones aportan información valiosa de la organización y su diferencia con otras. El reto entonces, está en diseñar la organización de tal forma que alcance un alto desempeño.

Las organizaciones flexibles y las instituciones de educación superior.

La flexibilización de las instituciones de educación superior para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual pasa por la explotación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de formación pero al mismo

tiempo, ello implica cambios en la concepción de los alumnos-usuarios, cambios en los profesores y cambios administrativos.

Las organizaciones flexibles son poco utilizadas en las instituciones públicas de educación superior en México, con la consiguiente falta de aprovechamiento de las bondades y beneficios demostrados en las organizaciones privadas que han adoptado la organización flexible.

Considerando el alto impacto y presión que se genera en el entorno, como se muestra en la figura 2, debemos encontrar un modelo que posibilite y facilite esta transición de organizaciones rígidas a flexibles en nuestras universidades públicas, tomando como referencia el éxito en las organizaciones privadas y generando estrategias acordes.

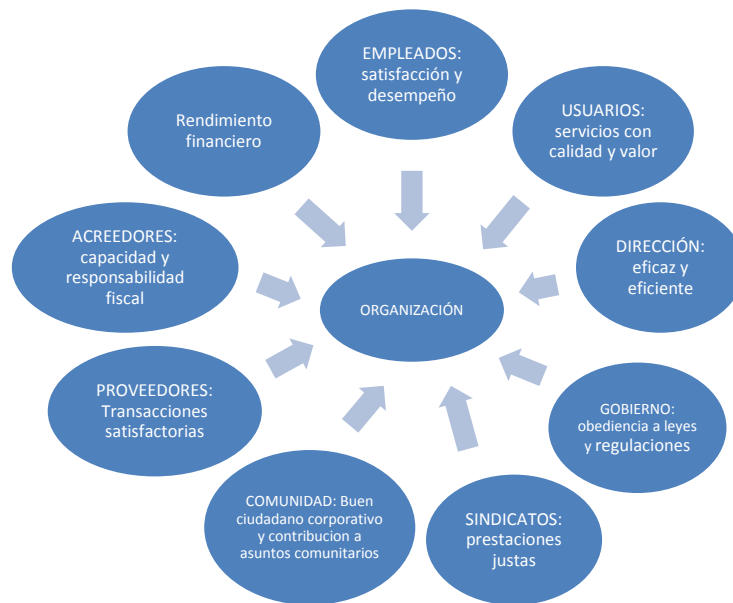


Figura 3. Presión del entorno en las organizaciones

El emprendimiento de estrategias para el diseño de organizaciones flexibles en instituciones de educación superior.

Se requiere primeramente admitir que la universidad como institución ha sido capaz de dar respuesta a sus propias condiciones intra organizacionales, como a lo que ha demandado a través del tiempo en medio ambiente. Su versatilidad y capacidad de respuesta hace que la universidad como institución permanezca con una estructura inmutable a lo largo de los siglos. Sin embargo las universidades

han modificado diferentes aspectos de su organización interna para dar respuesta exitosa a su entorno.

El medio ambiente a nivel mundial y también nacional, registra transformaciones constantes a las que las instituciones de educación superior deben ofrecer respuestas y en muchos casos, de carácter inmediato, lo cual hace que se modifiquen las estructuras de las mismas.

Es, entonces, necesario contemplar que para las instituciones de educación superior en el contexto global de la educación superior, debe generarse un diseño que dé respuesta ágil y eficiente a las realidades cambiantes que se presentan día con día, por lo que sus estructuras organizacionales deberán adecuarse asimismo a tales condiciones. Para tal caso se efectuará un cambio radical de estructuras verticales, rígidas y de carácter centralizado que actualmente dan sustento a la organización tradicional, por otras de carácter flexible, descentralizadas, transparentes, horizontales; lo que daría paso a que se comparta la información generada por la organización educativa de manera inmediata en los diferentes estratos de la estructura, que se atribuya toma de decisiones en niveles jerárquicos inferiores, y se de paso a la formación de grupos auto dirigidos dentro de la organización institucional. Lo anterior asegurará la supervivencia de la universidades en el contexto mundial basada en la flexibilidad y adecuación de su capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad que se encuentran en constante cambio.

Las universidades básicamente comprenden dos funciones: las de carácter sustantivo (docencia, investigación y difusión de la cultura principalmente), así como las de carácter adjetivo que significan el andamiaje en el que descansan los objetivos que son la razón de ser de este tipo de instituciones. En este caso nos referiremos en términos generales a lo que es la descentralización de las funciones de carácter adjetivo: Administración del Capital Humano, Recursos Financieros y Recursos Materiales, así como la Administración de la Información.

Modelo de organigrama de tres niveles

En el primer nivel encontraremos al Rector o Decano.

En el segundo nivel encontraremos las **funciones adjetivas** (provenientes de la Rectoría): Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Financieros, Administración de Recursos Materiales y Administración de la Información.

El tercer nivel cubre las actividades de integración y dirección de Recursos Humanos, capacitación y desarrollo, relaciones laborales (provenientes de la Administración de Recursos Humanos). Finanzas, contabilidad y presupuestos, tesorería (provenientes de Administración de Recursos Financieros). Obras y mantenimiento, adquisiciones, servicios generales (provenientes de la Administración de Recursos Materiales). Control escolar, y otros de carácter académico (provenientes de la Administración de la Información. Contraloría (proveniente de Rectoría).

Ahora bien, la formación de grupos poli funcionales y auto dirigidos que puedan funcionar indistintamente en cualquiera de las áreas y que actúen ante las situaciones críticas que se presenten en cualquiera de ellas, será base del emprendimiento de estrategias para el diseño de organizaciones flexibles en instituciones de educación superior. Es decir, darán respuesta inmediata a las problemáticas que surjan en la actividad cotidiana de cada una de estas funciones, incluso en las interrelaciones que existan entre las funciones descritas.

Estos grupos poli funcionales deberán estar integrados por especialistas de las áreas de administración, finanzas, ingeniería e informática, trabajando por objetivos, para la resolución de la problemática en las operaciones organizacionales de las IES, así como de los conflictos que se pudieran suscitar en el desempeño de los recursos humanos integrados a las funciones adjetivas de las universidades; moviéndose de arriba abajo haciendo de consultores internos y reingeniería y mejora continua.

Lo que propone esta investigación de acuerdo a lo vertido anteriormente y los cuestionamientos derivados es:

- Formular un marco conceptual y una base metodológica para asegurar un fundamento sólido para el propio estudio, así como para contar con los medios necesarios para realizarlo.
- Aplicación del marco para conceptualizar la estructura organizacional flexible como uno de los principales factores que determinan el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior Públicas en México.
- La definición del proceso de transición de estructuras verticales y rígidas a estructuras organizaciones horizontales y flexibles necesario para la elaboración de estructuras organizacionales educativas públicas óptimas en México.

- Desarrollo de la metodología para el diseño o rediseño de las estructuras organizacionales.
- Planteamiento de la toma de decisiones compartida para favorecer el factor motivacional en las organizaciones de educación superior públicas en México, como base para el cambio organizacional.

Conclusiones

Los presupuestos universitarios resultan insuficientes para sustentar el gasto consolidado para financiar la docencia e investigación de los programas de educación superior y posgrado, además de hacer frente a la demanda creciente, sobre todo en países que están en etapa de desarrollo de la matrícula estudiantil.

En el caso de las universidades públicas dependientes del estado el problema de estrechez de recurso económico afecta a la calidad de los programas de estudio en la investigación que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas y limita seriamente su competitividad como organismos enfocados a promover la generación de conocimientos que ofrecen soluciones reales y prácticas a los problemas económicos, sociales y productivos que surgen dentro del entorno que se desenvuelven.

Es indudable que las universidades tienen que estar ligadas a las organizaciones públicas y privadas que se desenvuelven en su medio ambiente y que siempre ofrecen condiciones cambiantes y de incertidumbre. La actividad académica de las Instituciones de Educación Superior debe ayudar a resolver la problemática por la que atraviesan las organizaciones sociales y productivas en su funcionamiento, promoviendo soluciones conjuntas al cambio organizacional, a la promoción de reformas políticas, sociales y económicas, así como el impulso a la productividad, mejora e innovación en el trabajo de la colectividad en la región o país en donde estén establecidas.

Una forma de ser actuales, autofinanciables y competitivas a las organizaciones abocadas a la educación superior, es analizar detenidamente sus estructuras en la función adjetiva reflexionando profundamente sobre su andamiaje administrativo y los procesos que se llevan a cabo dentro de la estructura a fin de proponer el cambio que facilite reducir costos, funcionar con eficiencia y eficacia y lograr dar respuesta con calidad y rapidez a los requerimientos necesarios para

impulsar a la educación superior a cumplir su papel dentro de las comunidades para ser factor de desarrollo con base a la competitividad e innovación.

La organización flexible con sus características de transparencia, flexibilidad, estructuras ligeras y horizontales, descentralización administrativa, sensibilidad a las necesidades del entorno y sobre todo actitud de participación y cambio de sus integrantes está llamada a ser el sustento organizacional de la universidad actual y del futuro, propiciando sus sustentabilidad y financiamiento, cumpliendo con la función social de proporcionar las respuestas al devenir de la actividad humana, con lo cual garantizará su existir por muchos años más.

En un primer acercamiento a las actuales estructuras organizacionales de las universidades públicas en México encontramos que no cuentan con un modelo básico del cual partir para diseñar sus propias estructuras.¹

Resulta necesario el desarrollo de metodologías para el diseño o rediseño de estructuras organizacionales de las Instituciones de Educación Superior.

Desde un enfoque meramente administrativo, la división del trabajo en áreas funcionales es muy dispar en las universidades consideradas y en algunos casos a simple vista se observa lo que puede resultar en duplicidad de funciones.

Una impresión general en este análisis inicial, es que las estructuras para desarrollar el trabajo administrativo resultan en un crecimiento aparentemente innecesario. La comunicación y colaboración se dificulta ante los complejos aparatos burocráticos presente en algunas de las universidades públicas analizadas.

¹ Universidades Autónomas de los Estados de: Aguascalientes, Baja California, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Chihuahua, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Sinaloa, Tamaulipas y Yucatán.

Fuentes de consulta

Aguirre Sabada, A Castillo Clavero et al (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial Pirámide. Madrid, España

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos*. Editorial Pirámide. Madrid, España

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. CENGAGE Learning, México..

De la Fuente Sabaté. J.M. et al. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Editorial Civitas. Madrid. España.

Gallardo V. Anahí (2010). *Nuevas formas de organización frente a la reestructuración productiva*. Gestión y estrategia. UAM. México.

Handy Ch. (1992). *Modelo federalista: equilibrio de poder*. Harvard Business Review No. 54. México.

Hatum A, y Pettigrew A. (2011) *Qué hace flexible a una organización*. Harvard Business Review on line. México.

Mungaray Lagarda, Alejandro (2004). *Revista de la Educación Superior*. Vol. XXXIII(3) No. 131, Julio-septiembre de 2004. ISSN:0185-2760

Nadler, D y Tushman, M. (2000) *El diseño de la organización como arma competitiva*. Oxford. México.

Velasco B., Eva y Olaskoaga L., Jon. (2005) *Modelos de organización flexibles: Estudio del sector de la máquina herramienta*. Revista de dirección y Administración de Empresas Número 12 Mayo 2005. Bilbao, España.

http://www.anuies.mx/la_anuies/normatividad/tipologia.php

<http://www.ua> (de cada estado mencionado) .mx