



**Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de  
modernización de la Universidad de Manizales**

**Carmen Adriana Ramírez Cardona**

**Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Posgrado en Estudios Organizacionales**

**Ciudad de México**

**2018**

**Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de  
modernización de la Universidad de Manizales**

**Carmen Adriana Ramírez Cardona**

**Tesis para obtener el grado de  
Doctora en Estudios Organizacionales**

**Director de Tesis**

**Dr. Luis Bernardo Reygadas Robles Gil**

**Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Posgrado en Estudios Organizacionales**

**Ciudad de México**

**2018**

## **Agradecimientos**

*No puedes conectar los puntos hacia adelante, sólo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tenéis que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma, lo que sea*

(Steve Jobs, 2005).

Cuando miro hacia atrás para construir estos agradecimientos y conecto los puntos, mi corazón se llena de emoción, porque para mi caso los puntos conectados se distribuyeron entre Colombia y México, demostrándome la grandeza de Dios.

Cada experiencia vivida en este proceso, sin lugar a dudas hoy me hace un mejor ser humano. Gracias a todos los que hicieron parte de esta aventura, hoy puedo sentir que he crecido y mejorado gracias a su apoyo, a sus consejos y a su papel de facilitadores para conmigo.

Nombres no daré, porque prefiero conectarme desde el corazón con todos aquellos que hicieron parte de este proceso y como los caminos de la vida son misteriosos pero sorprendentes, estoy segura que podré fundirme en un gran abrazo de agradecimiento con cada una de las personas que me acompañaron en este punto del camino.

Mil gracias. Mi gratitud perenne

**Contenido**

Introducción .....	10
Justificación.....	16
Descripción del Área Problemática.....	18
Pregunta Principal.....	29
Objetivo General .....	30
Objetivos Específicos .....	30
Supuestos .....	31
Metodología .....	32
Ruta Teórica .....	54
Capítulo I. La Modernidad.....	55
Algunos aspectos generales .....	55
Modernidad Hegemónica .....	62
Modernidad Emancipadora .....	63
Modernización Organizacional .....	69
La Universidad como Organización Moderna .....	73
La Universidad como Organización y su complejidad.....	75
Algunas reflexiones finales en relación a la Modernidad y la Organización .....	80
Capítulo II. Modernidad en la Educación .....	86
Modernización de la Educación Superior en América Latina.....	86

Modernización de la Educación Superior en Colombia .....	98
Capítulo III. Historia de la Universidad de Manizales.....	110
Algunos aspectos importantes .....	110
Momentos Históricos Universidad de Manizales.....	111
Momento 1 (1972 – 1980). Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior – COOFES.....	111
Momento 2 (1980-1992). Fundación Universitaria de Manizales – FUNDEMA. ....	119
Momento 3 (1993-2018). Universidad de Manizales .....	126
Algunas reflexiones finales .....	135
Capítulo IV. La Universidad de Manizales y su proceso de Modernización.....	142
Orígenes propuesta de Modernidad.....	142
Propuesta de Modernización Universidad de Manizales.....	144
Principales aspectos de la propuesta.....	148
Algunas reflexiones realizadas por los entrevistados en relación a la propuesta de Modernidad. ....	157
El sistema de Acción Concreto – SAC.....	162
Las interacciones sociales.....	164
Los Actores y las tensiones generadas con la Modernidad .....	168
Capítulo V. La Universidad de Manizales como una anarquía organizada .....	190
La Ambigüedad Organizacional.....	194

Los Sistemas Flojamente Acoplados.....	205
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	210
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	211
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	212
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	213
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	213
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	214
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	215
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	216
Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad .....	217
Capítulo VI. Conclusiones .....	245
Referencias .....	255
Anexo I. - Guía de Entrevista.....	262

**Índice de tablas**

Tabla 1: Supuestos en la investigación. ....	33
Tabla 2: Instrumentos metodológicos aplicados .....	36
Tabla 3: Recopilación de información documental .....	39
Tabla 4: Informe general de las entrevistas.....	46
Tabla 5: Actores Clave del Proyecto de Modernidad .....	47
Tabla 6: Selección de Códigos y Grupos. ....	48
Tabla 7: Construcción de relaciones entre categorías. ....	50
Tabla 8: Matriz de Operalización de variables.....	50
Tabla 9: Principales aspectos de la Modernidad Hegemonica y Emancipadora.....	68
Tabla 10: Evolución de la Educación Superior.....	107
Tabla 11: Etapas de evolución Universidad de Manizales.....	133
Tabla 12: Datos estadísticos etapas de la Universidad.....	134
Tabla 13: La Universidad de Manizales como organización moderna.....	146
Tabla 14: Principales aspectos considerados en la propuesta de Modernidad de la Universidad de Manizales .....	151
Tabla 15: Apreciación de los diferentes actores de la UM en relación a la propuesta de modernidad.....	155
Tabla 16: La Universidad de Manizales como una Anarquía Organizada.....	192
Tabla 17: La Universidad de Manizales antes y después de la propuesta de Modernización. ....	238
Tabla 18: Resultados de la Modernidad en relación a la Ambigüedad Organizacional.....	240

Tabla 19:Resultados de la Modernidad en relación a los Sistemas Flojamente Acoplados -  
SFA.....242



**Lista de Figuras**

Figura 1: Definición del marco teórico ..... 32

Figura 2: Ruta teórica y metodológica ..... 54

Figura 3: Momentos históricos Universidad de Manizales ..... 111

Figura 4: Iceberg Organizacional ..... 189

Figura 5. Modelo de Sistema Flojamente Acoplado aplicado a la Universidad de Manizales  
..... 244

## **Introducción**

La infinidad de relaciones que se construyen al interior de la organización, así como los comportamientos ambiguos e indeterminados que la conforman, fueron algunos motivantes para iniciar esta propuesta de investigación. La sociedad hoy está permeada por las organizaciones, estas son una realidad social, son construcción de los sujetos; en tal sentido, las búsquedas continuas de su comprensión terminan siendo relevantes, inacabadas e imperfectas.

La anarquía organizada que contempla la metáfora de los sistemas flojamente acoplados, fueron los “lentes” usados para tratar de comprender a la universidad – organización: Universidad de Manizales, en donde, a partir de la puesta en marcha en el año 2008, de un proceso de modernización se develaron la ambigüedad organizacional y los acoplamientos fuertes y flojos de los diferentes actores que la habitan, y que lejos de ponerla en riesgo, la mantienen viva y en equilibrio. Estas miradas teóricas pretenden comprender y valorar el orden y el desorden, la ambigüedad y la claridad, la indeterminación y la racionalidad, el caos y el equilibrio que caracterizan a las organizaciones.

En el presente trabajo se da relevancia al sistema social creado por los actores que conforman lo que se ha llamado el la acción colectiva y que logra poner en tensión al sistema racional, formal y normativo en la organización. Esta construcción de sentido y de realidad organizacional de los sujetos en el sistema social no es un asunto menor, sino todo lo contrario, es un asunto relevante que reta los estilos de dirección y las posturas de los dirigentes frente a los actores que conforman el sistema y la dinámica organizacional.

En el año 2008 la Universidad de Manizales inicia un proceso de modernización organizacional que tenía como propósito, desde el equipo directivo, realizar transformaciones

relacionadas con la infraestructura, los procesos, la tecnología, la docencia, la investigación, proyección social y gestión en la institución. A la fecha, pasados 10 años de la puesta en marcha de la propuesta, se evidencian desacuerdos, asuntos pendientes, interpretaciones diversas, lo cual ha sacado a flote las características contradictorias de cualquier fenómeno organizacional.

Con la intención de entender un poco más este comportamiento confuso de los sujetos que hacen parte de la Organización – Universidad de Manizales, se propuso la presente investigación, con el fin de comprender desde posturas teóricas -diferentes a las tradicionales- dicho comportamiento ambiguo, que con la puesta en marcha de la Propuesta de Modernidad se evidenció de manera más fuerte.

La investigación fue de corte cualitativo y se realizó estudio de caso como una herramienta metodológica adecuada para comprender en detalle una realidad específica: para este caso la Universidad de Manizales desde la propuesta de modernidad. Se realizaron 42 entrevistas con los diferentes actores que conforman los diversos roles existentes en la Universidad (directivos, docentes, administrativos, estudiantes y egresados); 2 grupos focales con estudiantes; y un análisis documental.

Con el propósito de lograr validez en las técnicas utilizadas, la escogencia de personas para los diferentes procesos tuvo en cuenta diversidad de miradas, experiencias y roles desempeñados en la Institución; así por ejemplo, para las entrevistas se seleccionaron personas con y sin trayectoria laboral en la Universidad; personas con contratos de trabajo a término indefinido y otras con contratos de trabajo a término fijo y se entrevistaron a los representantes de los diferentes estamentos decisores de la Universidad (Consejo Superior, Académico, de Facultad, Sindicato de docentes, Sindicato de administrativos); para el caso de los estudiantes, se buscó

que los participantes estuvieran en los primeros semestres académicos, en semestres intermedios y últimos semestres de su pregrado.

A las entrevistas y los grupos focales se le asignaron números del 1 al 44 de forma aleatoria con el fin de guardar la confidencialidad y tener total libertad de citar los respectivos relatos que reafirman las diferentes ideas presentes en este documento y los resultados obtenidos.

Los documentos institucionales, las entrevistas transcritas y los grupos focales, fueron categorizados con apoyo del software *Atlas Ti*: se realizó codificación en vivo, codificación abierta (intuitiva) y codificación por lista, con el propósito de dar sentido a los relatos, encontrar relaciones entre ellos y el marco teórico, aprovechando al máximo la información recopilada. Los códigos que presentaron mayor enraizamiento, es decir, que fueron mencionados reiteradamente por los participantes, y los códigos que presentaron mayor densidad, o sea, que tenían mayor número de relaciones entre ellos, fueron los seleccionados para realizar el análisis de la información y dar respuesta a los objetivos propuestos.

La presente investigación se realizó con la intención de comprender, no de generalizar, también con el propósito de reconocer otros asuntos que poco son considerados desde la racionalidad, la planeación, la estructura de roles, de poder y de control con que son analizadas la mayoría de las organizaciones. Estos otros asuntos correspondían con la forma normal y natural con que son analizados en la organización el orden y el desorden, la ambigüedad y la indeterminación, desde los sistemas flojamente acoplados, y cómo estos comportamientos mantienen en equilibrio la organización; para el caso de la Universidad de Manizales, estos elementos la hacen interesante de análisis y rica en su estructura de relaciones permitiendo sostenerse en un sistema educativo turbulento y cambiante.

De esta manera se considera y se logra contribuir a la intencionalidad de los estudios organizacionales que desde su concepción han fortalecido la mirada y el análisis diferente a la tradicional en la organización, es decir, una mirada crítica a la forma tradicional como son interpretadas las organizaciones y los comportamientos de los individuos que la conforman.

Esta visión crítica de la organización, desde la propuesta teórica antes mencionada (sistemas flojamente acoplados), permitieron evidenciar por ejemplo que con la puesta en marcha de la propuesta de modernidad en la universidad de Manizales, afloraron con mayor intensidad algunas tensiones importantes presentes en la organización.

La tensión existente entre el sistema racional – burocrático y el sistema social, tienen sus representantes principales: el primero de ellos en las elites que conforman la organización y el segundo de ellos en los sujetos ubicados del medio hacia debajo en la estructura organizacional; el sistema racional – burocrático se fortalece con la norma, la regla, la planeación y el control; y el sistema social con la construcción de relaciones de los sujetos, es decir, con sus interacciones sociales. Ambos sistemas en tensión permiten que la organización este en movimiento y que los individuos que la conforman sientan la necesidad de demostrar sus niveles de poder y negociación; estas situaciones permiten a los sujetos alejarse de la rutina y la frustración de la tarea cotidiana y sentirse actores importantes del sistema.

Otra tensión importante que se evidenció con fuerza, en la propuesta de modernidad en la Universidad de Manizales, esta relacionada con la función principal para la que fue concebida, es decir, su *ETHOS* organizacional, relacionada con la formación de sujetos con pensamiento crítico, emancipador y desarrollo social, frente a los asuntos modernos de mercado, sostenibilidad, competencia y “negocio” con los que se ha permeado la Universidad, logrando

que entren con fuerza actores como el estado y las prácticas administrativas a influenciar sus actuaciones; esta tensión está relacionada íntimamente con la modernidad emancipadora y la modernidad hegemónica, y el sistema social y racional – burocrático.

Como estas tensiones deben coexistir en un mismo lugar: la organización, la misma -para este caso la universidad de Manizales- se torna ambigua, compleja, caótica, difícil de comprender, en ocasiones incoherente y en continua construcción; estas imperfecciones, necesitadas de control desde el sistema racional – burocrático, requieren de otras miradas, para encontrar sentido y lograr entender que ellas en su caos e incoherencia representan una parte importante de la organización; siendo ambas partes el equilibrio; pues el acoplamiento estrecho en una parte del sistema puede ocurrir **sólo si** hay acoplamiento débil en otra parte del sistema; de cierta manera, logrando mantener el interés en ese fenómeno organizacional inacabado, siempre retador, siempre impredecible y diverso.

Para Weick la premisa básica es que los conceptos como flojo acoplamiento sirven como dispositivos de sensibilización; sensibilizan al observador para que mire y cuestione asuntos que tradicionalmente han sido dados por sentado; permite el análisis de organizaciones complejas, resalta características que no han sido notadas con anterioridad (Weick, 1976); las organizaciones educativas son catalogadas por esta propuesta teórica como organizaciones complejas o ambiguas, pues la autoridad y la tarea no son mecanismos de acoplamiento distinguidos en las escuelas.

En contraste con la imagen imperante que los elementos en las organizaciones son acoplados a través de vínculos densos y estrechos, se propone que algunos elementos son atados débilmente, el concepto de acoplamiento débil incorpora un número sorprendente de

observaciones dispares sobre las organizaciones (Weick, 1976), por lo tanto su análisis se enriquece.

## **Justificación**

La presente propuesta de investigación cobra relevancia en tres campos: para los estudios organizacionales, para la Universidad de Manizales y, de manera personal, a quien la realiza.

En los estudios organizacionales, la comprensión del fenómeno de la organización desde la postura crítica y específica con la que se analiza dicho fenómeno, permitirá el fortalecimiento del campo y la construcción de conocimiento en torno al mismo. Analizar la Universidad de Manizales, como un fenómeno organizacional complejo, en el que influyen diferentes aspectos y los cuales deben ser comprendidos de otras formas diferentes a las tradicionales, aportará a la comprensión del fenómeno desde otra mirada diferente.

Con la aplicación del estudio de caso, se asegura rigurosidad, pues dicha metodología permite al investigador indagar profundamente aspectos importantes de la organización, dado que la intencionalidad de la misma no es la generalización, sino la comprensión de la particularidad; con esta comprensión específica, los estudios organizacionales se abren paso desde México hasta Colombia, empezando a permear otras culturas, otros países, otras academias que lo fortalecerán y lo expandirán.

Para la Universidad de Manizales, los aportes de la presente investigación serán en dos sentidos. El primero tendrá que ver con el análisis de una situación coyuntural en la institución, así, su comprensión desde la mirada de los estudios organizacionales, les permitirá tanto a los dirigentes como a la comunidad académica reconocer sus diversidades e intencionalidades en torno a la propuesta de modernización.



Con esta comprensión, el panorama para dialogar, crear espacios de reflexión, negociar y construir un proyecto de universidad, es más claro y esto permite la toma de decisiones, la participación y la construcción conjunta, aspecto fundamental en la academia, pues en medio de la diferencia también se puede construir.

Otro aspecto relevante en el aporte es el panorama investigativo en los estudios organizacionales, construyéndose comunidad en torno al mismo y fortaleciéndose la investigación, área misional de la institución.

A nivel profesional y personal de quien presenta la propuesta, se centra en el aprendizaje y la apertura de la visión en relación al fenómeno organizacional, otras miradas, otras formas, que impactarán la labor docente, la investigación y la proyección social; todo proceso de investigación realizado con rigor y conciencia cambia la perspectiva de quien lo realiza y motiva la construcción de comunidad académica por medio de la investigación.

## **Descripción del Área Problemática**

La Universidad de Manizales es una entidad educativa de carácter regional que comenzó su historia el 24 de julio de 1972 como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior. En 1983, pasó a ser Fundación Universitaria de Manizales, y finalmente, el Ministerio de Educación Nacional - MEN, mediante la Resolución No. 2317 de 1992, le otorgó el reconocimiento institucional como Universidad (Universidad de Manizales, 2015).

El lunes 24 de julio de 1972, a las 6:30 de la tarde, 200 estudiantes comenzaron clases de Contaduría Pública, Derecho, Economía y Psicología, en la sede del Instituto Tecnológico Industrial. En la actualidad y según información presentada en el informe de gestión del año 2017, la Universidad de Manizales cuenta con 8.100 estudiantes quienes cursan sus carreras profesionales en programas académicos de pregrado y posgrado (pregrado: 6.225 y posgrado: 1.875), distribuidos en cinco campos del conocimiento: ciencias sociales y humanas; ciencias contables, económicas y administrativas; ciencias de la ingeniería; ciencias jurídicas y ciencias de la salud; 3 programas de formación doctoral, 16 programas de maestrías, 11 programas de especialización, 15 pregrados académicos, 3 programas tecnológicos y 3 técnicos. Además, cuenta con 22.693 egresados (pregrado: 17.034 y posgrado: 5.659) (Universidad de Manizales, 2017).

La Universidad posee acreditación de alta calidad a nivel institucional y en varios de sus programas académicos, distinciones que otorga el Ministerio de Educación Nacional – MEN. En su planta docente conformada por 543 empleados, 57 de ellos formación doctoral, 97 especialización, 264 maestría, 124 son profesionales y 1 docente tiene formación técnica; del

total, 313 son docentes catedráticos, medio tiempo 69, tiempo parcial 21 y tiempo completo 140 (Universidad de Manizales, 2017).

La Universidad de Manizales se ha transformado a lo largo de su proceso histórico y en la actualidad sustenta su quehacer en tres dimensiones significativas: investigación, docencia y proyección social (Universidad de Manizales, 2015).

Los Consejo Superior y Académico, al igual que la administración académica y general de la Universidad, son los estamentos encargados de guiar y proyectar la institución, con las decisiones que allí se toman. En dichos Consejos tienen participación los representantes de los docentes, egresados, estudiantes, directivos, decanos y administrativos, elegidos por elección democrática.

En el año 2008 la Universidad de Manizales inicia un proceso de modernización institucional, con el fin, según lo expresado en los documentos institucionales, de visualizar la institución a futuro y con sostenibilidad para los próximos 40 años; para ello se propusieron transformaciones en las diferentes áreas misionales de la institución.

Actualmente, el proceso de modernización se ha contemplado en torno a los lineamientos para las áreas misionales de la institución en relación a la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión; esta última no es área misional, es de apoyo, pero se convierte en un aspecto fundamental para el logro de lo propuesto, según se indica en los documentos elaborados sobre la propuesta de Modernidad.

La construcción de una Universidad de Manizales moderna implicó cambios en torno a la estructura de la institución, así quedó plasmado en el Acuerdo No. 010 de 2011 “es necesario

modificar y adoptar una nueva Estructura Orgánica de la Universidad que garantice la modernización en los procesos y en el desarrollo de pensamiento” (p. 1). Esta nueva estructura orgánica se asumió agrupando los programas de pregrado y posgrado, en torno al campo de conocimiento que comparten. Así mismo se eliminaron algunas direcciones intermedias; en los lineamientos curriculares y de gestión se explican estos cambios y las implicaciones de estas agrupaciones.

Compartir un campo de conocimiento implicó encontrarse y generar los espacios para discutir los proyectos en torno a la investigación, la docencia, la proyección social y la gestión; en ese sentido, serán los individuos adscritos a las diferentes Facultades de la Universidad quienes, a través de sus capacidades humanas, aportarán al fortalecimiento de su campo de conocimiento.

El plan de Modernidad, implica también, un intento por manejar los recursos de manera racional de cara a un óptimo uso de los mismos, logrando a la fecha tener una institución educativa sin deuda y reinvertiendo sus recursos financieros en proyectos de mejoramiento de planta física, ampliación y remodelación de sus instalaciones. Para el año 2017 según el informe de gestión, la Universidad había invertido \$152.200.000 (ciento cincuenta y dos millones doscientos mil pesos colombianos, equivalentes a 54.357,14 dolares) en ajustes a la infraestructura. En formación de sus docentes en maestrías y doctorados tanto en Colombia como en el exterior; para este mismo año la institución tenía en proceso de formación a 47 de sus 543 docentes.

Como punto de partida, nace el sistema de planificación institucional en el cual se plasman de manera documental las propuestas planteadas por el equipo directivo con el objetivo de construir una Universidad Moderna, entendiendo esta como:

[...] en la medida en que sus ciudadanos comprenden que el porvenir de alguna manera reemplaza al pasado y asume una actitud política para la transformación social; la Modernidad comprende un conjunto de circunstancias históricas que permiten pensar y alcanzar la liberación de las tradiciones, de las doctrinas y los dogmas heredados. (Universidad de Manizales, 2010, p. 12).

El sistema de planificación institucional, contiene los documentos y lineamientos que proponen desde el equipo directivo una mirada para describir y entender para dónde va la Universidad de Manizales en los próximos 40 años, en términos de lineamientos académicos, planta de personal, organigrama, nueva reglamentación en torno al funcionamiento de los diferentes comités (académicos, estamentos participativos y normatividad en general), estatuto de los académicos y administrativos, concepción de universidad, estructura conceptual, autoevaluación y autorregulación, sistema de control, sistema de gestión académica, sistema de bien estar, biblioteca, posgrados e investigación, gestión administrativa, gestión tecnológica y proyección social, entre otros.

El Proyecto de Modernidad, representa grandes transformaciones que retan a las organizaciones en dos sentidos: transformaciones tecnológicas, en los procesos, en las estructuras; que la mayor parte del tiempo se evidencia en los planes de desarrollo, en este caso, en el sistema de planificación; y en otro sentido, como lo dice Hopenhayn (citado en Valderrama y Olaya 2014) se ocupa de la configuración de los sujetos, “los procesos de modernización se entrelazan con la configuración de un sujeto que cambia sus modos de ser y pensar el mundo” (Valderrama y Olaya, 2014, p. 83).

Y es precisamente en este último aspecto relacionado con el sujeto, que recae uno de los retos más importantes de los procesos de modernización, ya que son los diferentes actores que hacen parte de las organizaciones en quienes está la posibilidad de permitir emerger la modernidad por

medio de sus prácticas cotidianas abandonando la manera tradicional de ejercerlas para darle paso a unas nuevas o, en contraposición, oponerse a un proyecto de modernidad que no va en curso con las ideologías institucionales o grupales de quienes conforman la organización; para Solé (1998) “la centralidad del individuo es evidente: por su capacidad racionalizadora y emancipadora, o bien por su responsabilidad de elegir, decidir y actuar sobre su propia vida, biografía, sus relaciones personales, sociales y su entorno” (p. 261).

En este tipo de propuestas (modernización) se habla de sujetos autónomos y responsables con sus actuaciones y prácticas cotidianas, desde el nivel organizacional como individuo adscrito a la misma y que comprende las implicaciones de dicha pertenencia.

... el proceso de individualización da exacta referencia de la necesidad y capacidad del individuo de aprender a concebirse como centro de la actividad que desarrolle por decisión autónoma y libre de restricciones o límites sociales (normativos o conceptuales) a los que poder referirse o agarrarse para legitimar su acción. (Beck, 1992, citado por Solé, 1998, p. 261)

La comunidad de sujetos que conforman la Universidad de Manizales con la propuesta de modernización institucional, además de observar los cambios tecnológicos, físicos, de procesos, de estructura que sacuden las rutinas y prácticas legitimadas por años, deberán pasar de observar y emitir comentarios a ubicarse como sujetos autónomos, responsables, emancipados, reflexivos, críticos y sobre todo partícipes desde sus propias creencias, intereses y valores hacia una movilidad social dada desde la propuesta modernizadora, donde cada quien y de manera grupal, podrá hacer uso de dicha libertad para ubicarse en la universidad tal cual lo desea, como constructor de sus propias posibilidades; en todo caso el reto –como se ha dicho anteriormente– para estos sujetos tendrá que empezar por tomar posturas claras y coherentes en relación a la propuesta modernizadora y sus actuaciones cotidianas frente a la misma.

Al respecto, el actual rector de la Universidad, Guillermo Orlando Sierra Sierra, considera que el alcance que puede tener la Universidad está indisolublemente ligado a las que pueden ser consideradas las promesas no concluidas de la modernidad, es decir, una sociedad universitaria con un claro mandato moral y político a partir del cual cobran sentido los derechos de los ciudadanos. En este orden de ideas, tienen gran relevancia los espacios en los cuales se dan los debates filosóficos, científicos y culturales que fomentan prácticas racionales y cotidianas facilitando a todos pensarse como una sociedad de universitarios que fundamentan sus propias formas de vida dentro de la Universidad (Universidad de Manizales, 2015).

Ramírez (2014) parte de los postulados de Foucault (2007), que considera la modernidad como una actitud más que como un periodo en la historia, significando con esto, un modo de relación con y frente a la actualidad, una escogencia voluntaria que algunos hacen. En suma, una manera de pensar, sentir, actuar y de conducirse, que marca una relación de pertenencia simultánea, y se presenta a sí misma como una tarea.

La modernidad implica convencimiento en torno a las formas de actuar y asumir las diferentes realidades que conforman los propios universos individuales y grupales. En ese orden de ideas, uno de los primeros retos que tiene la Universidad de Manizales, será el logro de convencimientos, individuales y conjuntos, de nuevas formas de asumir y realizar las prácticas y los procedimientos que implican la formación de estudiantes, la investigación, la gestión y la proyección social; asuntos que se convierten en relevantes y retadores.

Este proceso ha representado para la Universidad de Manizales momentos de tensión, que han llevado a repensar en ocasiones la institución, sus formas, sus prácticas y el surgimiento de grupos en torno a la defensa o ataque de lo que representa esta propuesta, en el cual nace un

orden diferente que pretende dar respuesta al contexto de una sociedad cambiante e incierta; siendo la Universidad visualizada como generadora de transformaciones sociales, tanto en sus procesos misionales como de apoyo. Esta tensión se hace evidente en el sistema de planificación, cuando se asegura que:

En este orden de ideas, aceptamos la ruptura que de hecho se dio entre los promotores de una nueva forma de organizar y habitar la Universidad acordes con la sociedad actual (dinámica, cambiante e incierta) y quienes deseaban quedarse anclados en el tiempo quizás cegados por la apatía, la alienación o el prejuicio; entre quienes visualizan (visionan) el futuro y aquellos que se aferran a la validez de unos esquemas fosilizados. (Universidad de Manizales, 2010, p. 12).

La afirmación anterior permite inferir la existencia de dos posturas presentes que emergen con la puesta en marcha de la propuesta modernizadora y que evidencian una realidad organizacional que tradicionalmente se le da una connotación negativa, pero que desde los paradigmas emergentes de análisis organizacional recobra importancia y validez, relacionada con la presencia válida y viva del conflicto, del caos, de la fuerza de lo informal y de la evidencia de los diferentes intereses que coinciden en un espacio llamado organización. Dichas realidades se mimetizan en la rutina del día a día y cada actor se acomoda en su zona de confort, pero cuando aparecen escenarios como por ejemplo la propuesta de modernización, estas realidades organizacionales emergen y se hacen explícitas, generando tensión y poniendo en evidencia que esa parte del iceberg organizacional que no se ve pero que es fuerte, grande y necesario conocerla e interpretarla, sobre todo desde la dirección.

Afloran las ambigüedades e indeterminaciones propias de las organizaciones, y sobre todo de las organizaciones educativas, donde las fronteras no son claras y la construcción de relaciones de poder y aquellas relacionadas con los roles desempeñados son fuente constante de



incertidumbre. Aunque en la Universidad ha prevalecido a lo largo del tiempo un modelo racional – burocrático de su funcionamiento, existen zonas de fuga por donde los sujetos construyen realidad organizacional y de esta manera se mantiene en convivencia lo normal – regulativo y lo social que es llamado también por los sociólogos como la “acción colectiva”; esta convivencia permite mantener en equilibrio las tensiones y los conflictos.

La universidad puede ser entendida también desde múltiples perspectivas, así lo afirma Montaña (2001) que considera que:

La universidad puede ser observada, convencional e idealizadamente, como un espacio ordenado, armónico, funcional, transparente y con fronteras bien definidas; desde una perspectiva diametralmente opuesta, como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas, con múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y el poder ingredientes básicos de su funcionamiento. (p. 108)

Desde el análisis de los estudios organizacionales una de las teorías más recurrentes para estudiar este tipo de organizaciones educativas ha sido la anarquía organizada que tiene en su propuesta la ambigüedad organizacional, el cesto de basura y los sistemas flojamente acoplados como metáforas para el análisis de esas realidades organizacionales borrosas y difusas; para la presente investigación, los sistemas flojamente acoplados serán la mirada teórica usada para el análisis de la organización - universidad.

Las instituciones educativas son consideradas como organizaciones; en ese sentido son complejas, dinámicas, cambiantes, generan interacciones internas y externas que influyen en su naturaleza; es por ello que su análisis desde los estudios organizacionales implica un énfasis fuerte en tener presente dicha complejidad y diversidad, lo cual deberá llevar desde otras

perspectivas a su comprensión, cobrando relevancia aspectos que tradicionalmente no eran considerados como importantes en el análisis del fenómeno organizacional; aspectos tales como la informalidad, los grupos, las negociaciones, los aspectos motivacionales, el desorden, la ambigüedad, la indeterminación.

Guerrero (2010) hace un desarrollo de las principales características de las organizaciones, desde los estudios organizacionales y las cuales están presentes en las universidades, razones por las cuales, las Instituciones de Educación Superior (IES) pueden ser comprendidas como organizaciones. Al respecto, el autor considera que debido a que el fenómeno organizacional es en sí mismo un pivote explicativo para entender las lógicas de la acción organizada, real de cada organización, es necesaria una visión sobre las universidades como organizaciones, con todo lo que ello implica, es decir el reconocimiento de su complejidad.

Guerrero (2010), expone cómo pensar el concepto de organización para la universidad, siendo la primera entendida como: un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; comunidades naturales sujetas a las presiones; sistema de relaciones de personas dotadas de cierta cultura; complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos; sistema estable y coordinado de relaciones entre funciones; producto cultural; agencia independiente; estructura en acción a lo largo del tiempo; sistema de procesamiento; estructura de subgrupos; grupo con entidad sociológica. Citando a Miranda (2001) es también “producto de un proceso complejo de interacción social en el que la acción humana se enfrenta permanentemente a diversas situaciones donde entran en juego las necesidades, oportunidades, capacidades y realizaciones de los sujetos” (p. 46).

Teniendo en cuenta que la universidad es una organización, para Marc y Picard (1992) la organización representa el marco concreto (portador de normas, de tipos de relaciones, de sistemas de roles) donde se desenvuelven la mayoría de las interacciones cotidianas; la institución es la expresión fundamental de lo social, en tanto forma estructurada establece conductas, proporciona a la relación modelos sociales. Para los autores, no existe relación social que no se inscriba en un cierto contexto institucional; este contexto no es solamente un marco donde la interacción tiene lugar, es esencialmente una matriz que aporta a la relación un código, representaciones, normas de roles y rituales que permiten la relación y le dan sus características significativas.

Los grupos que se constituyen en la organización generan influencias formales e informales, son participantes de la dinámica organizacional, pero esta participación es activa, en tal sentido causan influencias positivas o negativas en las diferentes prácticas o situaciones de la cotidianidad que vive la organización. Estos grupos que se conforman empiezan a relacionarse y a construir desde sus propios imaginarios la realidad organizacional, de tal manera que cobran importancia las relaciones sociales que conforman la organización; incluso algunos autores han mencionado que estas relaciones de los sujetos en la organización que se desvinculan de lo formal logran construir realidades paralelas de la organización.

Según Friedberg, el origen histórico de esta realidad es bien conocido, viene de trabajos del "movimiento de las relaciones humanas " para los cuales la estructura informal era la expresión de la resistencia del factor humano a la presión de la eficiencia y del cálculo; de un lado, "la lógica de los sentimientos" de relaciones humanas entre los miembros de una organización que se encarna en la estructura informal; del otro lado, la "lógica del cálculo y la eficiencia " de la estructura formal en todos sus componentes (estructuras, reglas, procedimientos, descripciones

de tareas, etc.) que corresponden a la voluntad de dirección, de controlar y racionalizar los diversos riesgos e incertidumbres de la producción (Friedberg, 1997)

“Por lo que el comportamiento de las organizaciones no es independiente de las personas que las construyen y las dirigen; las organizaciones son también, en parte, aquello que sus miembros han podido conversar, negociar, acordar y construir” (Perlo, 2006, p. 105). Con esta última premisa, se evidencia la importancia de las interacciones sociales en las organizaciones o la acción colectiva. Teniendo en cuenta la influencia de los diferentes actores en cualquier organización, -caso puntual, Universidad de Manizales- resulta de interés comprender la influencia de dichos miembros en la puesta en marcha del Proyecto de Modernidad.

Las diferentes tensiones generadas en el proceso de modernización y las posturas adoptadas en relación al mismo por los diferentes actores presentes en la institución, así como la necesidad de comprender la ambigüedad e indeterminación de la Universidad son también motivación de la construcción de la presente propuesta de investigación. Resulta interesante comprender el papel y la influencia de las acciones sociales generadas por los actores en el desarrollo de una universidad moderna; también resulta relevante comprender la universidad desde su ambigüedad, para de esta manera explicar los aspectos contradictorios presentes en la cotidianidad de la Universidad de Manizales. Además es de interés también comprender qué influencia ejerce sobre los sistemas flojamente acoplados y fuertemente acoplados presentes en la institución la propuesta de modernidad implementada a partir del año 2008; cómo este proceso ha logrado cambiar el sistema organizacional – Universidad de Manizales y en qué sentido se ha modificado.

Para este caso, los diferentes actores que hacen parte de la universidad serán entendidos como los profesores, directivos, administrativos, estudiantes y egresados; todos ellos representativos de la comunidad académica.

Para esta investigación se proponen las siguientes preguntas, tanto principales, como auxiliares.

### **Pregunta Principal**

¿Cuál es la relación del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales con los sistemas flojamente acoplados presentes en ella?

Y específicamente:

¿Cuáles son las características predominantes del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales?

¿Cuáles son las principales características de los sistemas flojamente acoplados, evidenciadas en la Universidad de Manizales a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización?

¿Cuáles son las principales influencias de las acciones colectivas, en el proceso de modernización de la Universidad de Manizales?

## **Objetivo General**

Determinar la relación existente entre el proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales con los sistemas flojamente acoplados presentes en ella.

## **Objetivos Específicos**

- Establecer las características predominantes del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales.
- Identificar las principales características de los sistemas flojamente acoplados evidenciados en la Universidad de Manizales a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización.
- Develar las principales influencias de las acciones colectivas, en la Universidad de Manizales, surgidas a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización.

## Supuestos

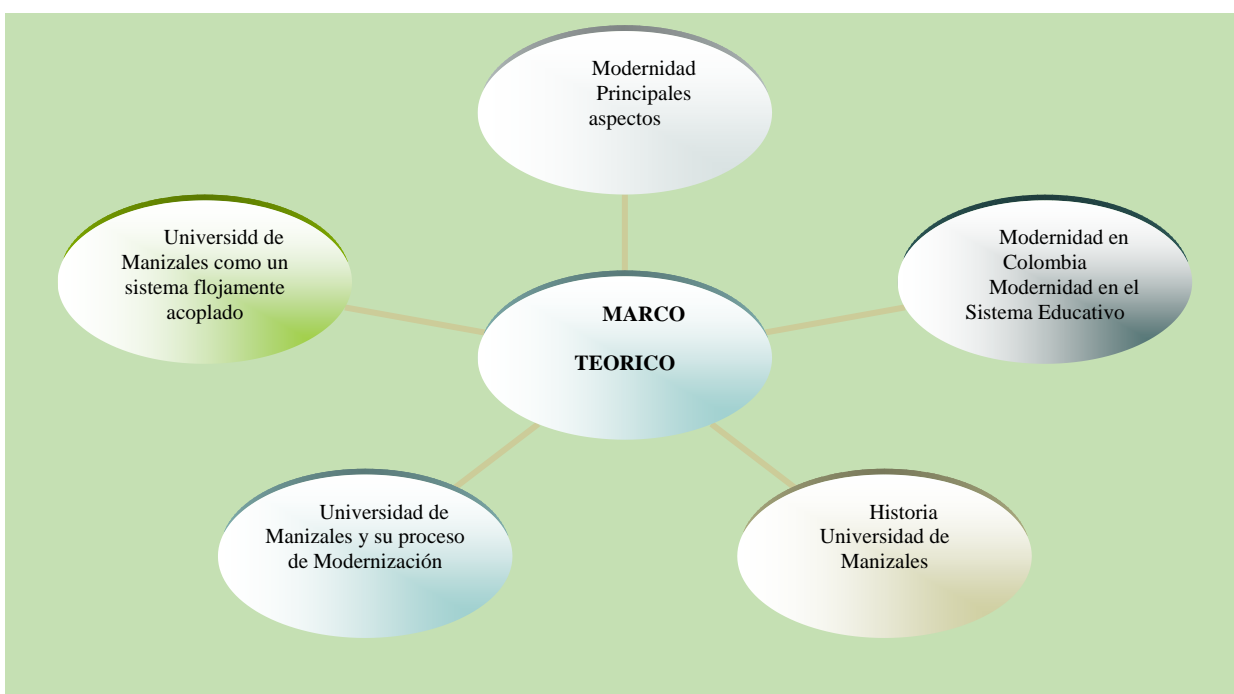
- Para lograr una comprensión más ajustada a la realidad de las organizaciones educativas, los sistemas flojamente acoplados permiten explicar la ambigüedad, la indeterminación y las diversas interpretaciones de realidades propias de dichas organizaciones, en ese sentido la Universidad de Manizales evidencia que es un sistema flojamente acoplado cuando se pone en marcha la propuesta de modernización
- Con la puesta en marcha del Proyecto de Modernización Institucional, se evidencian los diversos y diferentes intereses que tienen los grupos que hacen parte de la Universidad, aflorando los principales comportamientos de las organizaciones que, desde una mirada de los estudios organizacionales, son totalmente normales: conflictivos, dinámicos, la informalidad como un factor importante, conformación de grupos por conveniencia y la lucha de poderes.
- La propuesta de modernización en la Universidad de Manizales no ha sido comprendida a cabalidad, porque los grupos sociales en sus diversas interacciones construyen realidad organizacional mediada por la lógica de roles, estructura de relaciones e interés personales y grupales.

## Metodología

Según lo propuesto por Barba (2002) en relación a los cuatro momentos básicos que sustentan las investigaciones en el campo de las ciencias sociales, a continuación, se presentará la relación de estos momentos en la presente investigación.

**Las Teorías:** “Explican la realidad y contribuyen a definir el problema de investigación” (Barba, 2002, p. 243); para la presente investigación, las teorías que conformaron el marco teórico fueron las siguientes. (Ver Figura 1)

**Figura 1:** Definición del marco teórico



**Fuente:** Elaboración propia

El tránsito por los diferentes enfoques teóricos permitió que la investigación encontrara las conexiones necesarias para lograr interpretar el fenómeno de interés y dar respuesta a los objetivos propuestos.



Barba (2002), también propone la construcción de hipótesis como otro momento importante en las investigaciones del campo de las ciencias sociales, para este caso se realizaron algunos **supuestos**, (ver tabla 1) que se construyeron con el fin de contar con argumentos de apoyo al momento de analizar el fenómeno estudiado, es decir la Universidad de Manizales.

**Tabla 1: Supuestos en la investigación.**

<b>SUPUESTO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr una comprensión más ajustada a la realidad de las organizaciones educativas, los sistemas flojamente acoplados permiten explicar la ambigüedad, la indeterminación y las diversas interpretaciones de realidad propias de dichas organizaciones, en ese sentido la Universidad de Manizales evidencia que es un sistema flojamente acoplado cuando se pone en marcha la propuesta de modernización</li> </ul>
<b>SUPUESTO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la puesta en marcha del proyecto de modernización institucional, se evidencian los diversos y diferentes intereses que tienen los grupos que hacen parte de la Universidad, aflorando los principales comportamientos de las organizaciones desde una mirada de los estudios organizacionales totalmente normales: conflictivas, dinámicas, la informalidad como un factor importante, conformación de grupos por conveniencia y la lucha de poderes.</li> </ul>
<b>SUPUESTO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta de modernización en la Universidad de Manizales no ha sido comprendida a cabalidad, porque los grupos sociales en sus diversas interacciones construyen realidad organizacional mediada por la lógica de roles, estructura de relaciones e interés personales y grupales</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Para Barba (2002) **la metodología** “es la forma de aproximarse al tema de investigación” (p. 244), para este caso de investigación el método usado para la aproximación al tema de investigación está relacionado con el método cualitativo y específicamente el uso del estudio de caso.

La presente investigación fue desarrollada metodológicamente desde la perspectiva del estudio de caso, con el propósito de profundizar en el fenómeno que se está indagando y guardando una estrecha coherencia con las propuestas teóricas consideradas en los estudios

organizacionales, donde se valora la rigurosidad de investigar y comprender la particularidad o especificidad; en palabras de Stake (2007), el estudio de caso es el estudio de lo particular, es decir, todo aquello que puede ser aprendido de forma específica y a partir de un caso particular.

Sarabia (citado en Martínez, 2006) considera que la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante.

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio de las organizaciones es ambiguo y complejo en la presente propuesta de investigación cualitativa se entenderá que la pretensión de la misma está alrededor de los siguientes asuntos determinantes, mencionados por Montaña (1999):

- La investigación como una construcción social
- La investigación como proceso de interpretación y comprensión de una realidad
- La proporción de relaciones a partir de la metodología

En ese sentido, teniendo en cuenta que la validez representa un momento de realidad que configura una verdad contextualizada, la autenticidad de la investigación se establece a partir de la honestidad con que se manejaron los datos, y el deseo de encontrar relaciones y comprensiones al fenómeno analizado. Para Barba (2002) la búsqueda de verdad constituye un elemento de validez, siendo que esta surge para residir en la apropiación de los métodos de los sistemas de verdad que mejor presentan sus procesos.

Se realizó estudio de caso, con el fin de lograr profundizar en el fenómeno que se pretendía indagar, “los estudios de caso se pueden considerar como una forma de análisis multiperspectiva

[...] el investigador no solo considera la voz y la perspectiva de los autores, sino también de los grupos”. (Barba, 2002, p. 255).

Para Yin (1989), la cuestión de generalizar a partir del estudio de caso no consiste en una ‘generalización estadística’: desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo, como en las encuestas y en los experimentos. Se trata de una ‘generalización analítica’: utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría. Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos -replicación literal- o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos -“replicación teórica-.

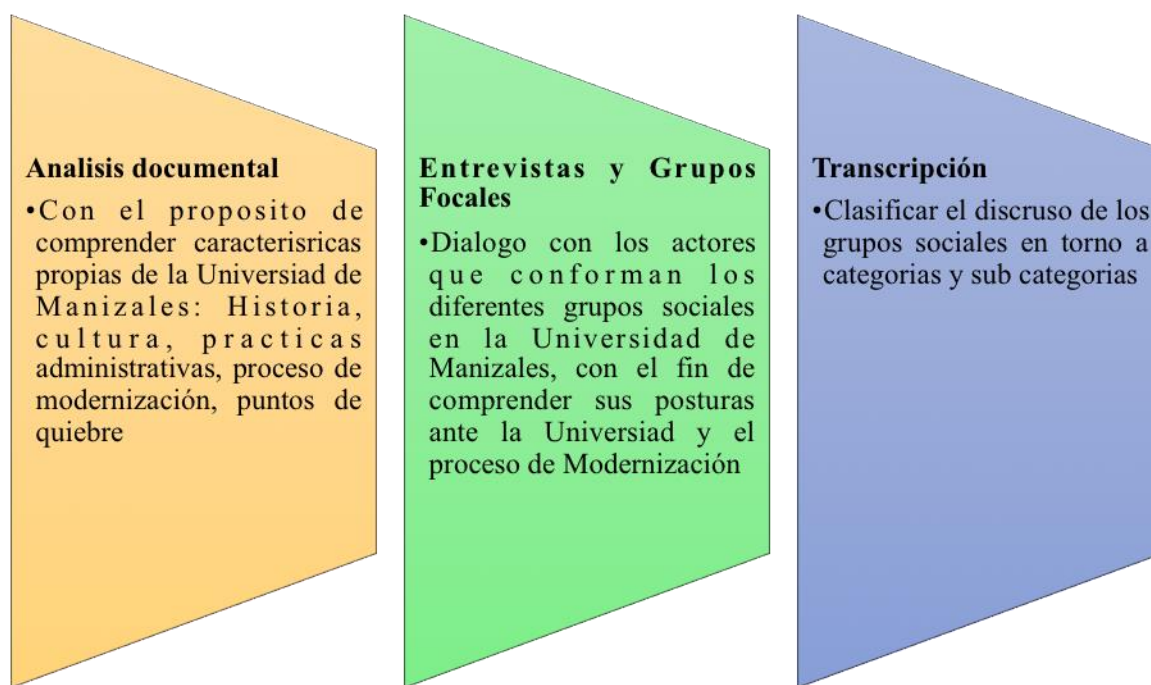
En este sentido, Martínez (2006), asegura que la credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa, en última instancia, en la calidad misma de la investigación desarrollada. De aquí la importancia de diseñar el estudio de caso de una forma apropiada e introducir una serie de tácticas a lo largo del proceso en que este se desarrolla.

El estudio de caso permite una descripción rigurosa del fenómeno analizado, sus interpretaciones son diversas de acuerdo a las miradas y posturas de los grupos y sujetos y a las mismas realidades que conforman el objeto de análisis; es decir que la búsqueda es hacia la interpretación y comprensión de una particularidad: para este caso de la Universidad de Manizales como un sistema flojamente acoplado con la intención de no generalizar, sino de comprender la particularidad; siguiendo a Tellis (1997), la intencionalidad del presente estudio de caso está relacionada con la exploración de situaciones en las cuales no hay conjuntos claros

de resultados; en este caso corresponde a las diversas miradas e interpretaciones que los grupos sociales presentes en la Universidad de Manizales dieron a la propuesta de modernización y que la hacen un sistema flojamente acoplado.

Finalmente, **los instrumentos metodológicos** son “considerados como las técnicas específicas de investigación” (Barba, 2002 p. 244). Para el caso de la investigación presente, los diferentes instrumentos usados para lograr un entendimiento del comportamiento organizacional – Universidad de Manizales se visibilizan en la tabla 2.

**Tabla 2:** Instrumentos metodológicos aplicados



**Fuente:** Adaptación de Silverman (1995)

Teniendo en cuenta las características del estudio de caso, en el cual se analiza con detalle un fenómeno particular y se trata de llegar a interpretaciones de dicho fenómeno específico, se considera la relación estrecha con los estudios organizacionales, en donde también se tienen las mismas pretensiones de interpretar desde la particularidad; así, cobra relevancia el uso del

estudio de caso como método para comprender particularidades que permitan aportes a la comprensión del fenómeno organizacional.

Yin (1989, p.23) defiende el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Con base en la propuesta de Yin (1989), se consideraron los siguientes componentes que expone el autor, para el desarrollo de la investigación:

- Las preguntas de investigación.
- Las proposiciones teóricas.
- La(s) unidad(es) de análisis.
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones.
- Los criterios para la interpretación de los datos.

Las preguntas de investigación guiaron la construcción de los antecedentes y la contextualización del tema de interés que se abordó en la presente investigación.

La construcción del marco teórico y las categorías de investigación, al igual que sus relaciones, permitieron explorar conceptos valiosos que fortalecieron el proyecto, dando

coherencia a los objetivos propuestos, y a la construcción de las preguntas guías, clave para iniciar el trabajo de campo; el marco teórico se manejó como una construcción permanente que se ampliaba en la medida que se iban analizando los resultados de la aplicación del trabajo de campo (entrevistas, grupos focales y análisis documental), el marco teórico permitió navegar por una ruta clara y coherente hacia el propósito de la investigación.

La recopilación de la información, se realizó por medio del uso de diversos métodos, tales como:

Análisis de documentación de la Institución Educativa, análisis estadísticos e históricos de la Universidad. Con el análisis documental, se pretendía determinar la filosofía de la Institución Educativa, conocer su misión, visión, recorrido histórico, valores y demás aspectos importantes que permitieron al investigador, desde una mirada formal, conocer la Institución Educativa; desde el análisis de lo histórico, se realizaron interpretaciones que permitieron comprender las transformaciones y prácticas cotidianas de los grupos sociales que habitan la Universidad, le son propios y dan identidad.

El acceso a la información documental de la Universidad de Manizales, estuvo cargada de una alta dosis de confianza para con la investigadora, puesto que en un 90% se contó con el apoyo de quien tenía la información y sin ningún tipo de obstáculo o requisición formal se pudo acceder a la misma; lo cual permitió comprender la flexibilidad y la transparencia que le son propias a la Institución; solo un porcentaje pequeño (10%) de individuos solicitaron permiso de parte de sus superiores para la entrega de los manifiestos, se realizaron las gestiones pertinentes y la información solicitada fue entregada.

En la Tabla 3, se presenta un resumen de la información documental recopilada y su clasificación por categorías o grupos de acuerdo al tipo de información.

**Tabla 3:** Recopilación de información documental

No.	Nombre del documento	Pertenece a	Observaciones		
1	Acuerdo No. 010	Normatividad	Evidencia de los cambios propuestos en la puesta en marcha de la modernidad. Como quedaron contemplados en las normas		
2	Acuerdo No. 01				
3	Acuerdo No. 04				
4	Acuerdo No. 05				
5	Estructura Conceptual	Sistema de Planeación	Comprensión del rumbo de la U, hacia donde va ... y de los aspectos relevantes de la propuesta de Modernización		
6	Lineamientos generales del sistema de planificación				
7	Plan de Desarrollo Autoevaluación y Autorregulación S de P				
8	Plan de Desarrollo Sistema de Control Interno				
9	Plan de Desarrollo Sistema Bien Ser				
10	Plan de Desarrollo Gestión Académica				
11	Plan de Desarrollo Gestión Académica				
12	Plan de Desarrollo Centro de Biblioteca e Información				
13	Programa de Investigación				
14	Plan de Desarrollo Investigación y Posgrados				
15	Gestión Tecnológica				
16	Gestión Directiva y Gestión Administrativa				
17	Universidad Moderna			Modernidad	Comprensión teórica de la U, los cambios históricos, la propuesta de modernidad
18	Integración por campos de conocimiento				
19	Sistema de Información				
20	Biblioteca				

21	Plan integral de formación		
22	Lineamientos Curriculares		
23	Plan Estratégico 2015		
24	Libro, UM cuando cumplió 20 años		
25	Libro, UM cuando cumplió 40 años		
26	Número de estudiantes	Estadísticas	Datos específicos, para construir la historia y los datos de contextualización de la Universidad
27	Profesores		
28	Convenios		
29	Productividad Académica		
30	Admitidos		
31	Tasas de retención		
32	Convenios de intercambio		
33	Productividad Docente		
34	Estímulos a profesores		
35	Formación docente		
36	Profesores visitante		
37	Boletín estadístico 2013		
38	Boletín estadísticos 2010		
39	Títulos Adquiridos por la UM		
40	Estímulos para estudiantes		
41	Evaluación docente		
42	Grupos por área de conocimiento		
43	Convenios Proyección Social		
44	Eventos realizados		
45	Publicaciones UM		
46	Estructura Financiera	Estructura	
47	Recursos físicos y tecnológicos	Financiera	
48	Instalaciones		
49	Presupuesto de Investigación		
50	Plan de desarrollo físico		
51	Convención Colectiva Docentes	Convenciones	Comprensión de las realidades y las dinámicas de los actores (docentes y administrativos) que conforman la UM _ Capacidad de Negociación
52	Convención Colectiva Administrativos	Colectivas	
53	Reglamento Estudiantil		
54	Autoevaluación documento	Autoevaluación	Proceso de mejoramiento continuo



55	Informe de autoevaluación		
56	Programas en proceso de autoevaluación		
57	Informe Bienestar / bien ser	Informes áreas claves	Contextualización y proyección de áreas claves (informes también históricos)
58	Programa de proyección social		
59	Proyectos de intervención en educación continuada		
60	Educación a distancia		
61	Internacionalización		
62	Plan de desarrollo CECCAL		
63	Informes de acreditación		
64	Informe de docentes y estudiantes		
65	Análisis de deserción		
66	Relaciones publicas y redes		
67	Información detallada de los docentes UM (fechas de ingreso, formación, tipo de formación etc)		

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro método utilizado fue la aplicación de entrevistas: docentes, directivos, administrativos, egresados y representantes de los estamentos de decisión (Consejo superior, Consejo Académico, Consejo de Facultad)

La realización de las entrevistas, a los diferentes actores que hacen parte de la Institución, permitieron explorar aspectos históricos, de construcción de relaciones, cultura, identidad y sentido de pertenencia hacia la Universidad; se generaron los espacios de confianza y credibilidad para que los individuos expresaran sus experiencias, sentimientos y auto reflexión en relación a su historia de vida en la organización; la generación de contacto personal permitió también repensar y comprender la dinámica de la institución; por ejemplo en la Entrevista

24(2017) <sup>1</sup> se manifestó: “Con esta conversación entendí porque la Universidad en ocasiones toma ese tipo de decisiones, que molestan, pero ahora que lo estoy verbalizando contigo, le encuentro una explicación lógica a ese tipo de situaciones”

Esta apuesta por el contacto con **diferentes y diversos** actores de la Universidad, fue una experiencia de escucha; el ejercicio de interactuar, indagar y buscar dicha diversidad en la Institución Educativa, permitió explorar la organización desde perspectivas variadas. Así, en un primer momento de forma aleatoria y a criterio de la investigadora se inicia el proceso de entrevistas, posteriormente se empezaron a construir relaciones entre características de los diferentes actores y con esta nueva perspectiva se exploraron otros rasgos, inicialmente no contemplados, pero que determinaban un cruce o búsqueda de relaciones entre las siguientes variables: a) género, con tiempo en la Institución (más de 10 años y menos de 10 años); b) Género, con tipo de contratación (contratos de término indefinido, contratos a término fijo); c) Género con representación en los diferentes estamentos de participación (Consejos de Facultad, Consejo Académico, Consejo Superior). Estas relaciones permitieron tener un grupo de individuos diferentes y diversos, que nutrieron la comprensión del fenómeno que se estaba analizando.

Para lograr las entrevistas, se diseñaron estrategias relacionales diversas: fueron largas las jornadas para tomar café, para comer, para cenar, para tomar un break y hacer un primer contacto con los diferentes actores en los cuales se tocaban temas de tipo personal, laboral y experiencial, posteriormente se pasaba a explicar las intencionalidades de la investigación, las motivaciones, el propósito de la entrevista y sobre todo la promesa de manejar la información de forma adecuada

---

<sup>1</sup> A las entrevistas realizadas y los grupos focales se les asignó un número del 1 al 44, esta asignación numérica se realizó de manera aleatoria, sin obedecer a características particulares. Por temas de confidencialidad este material no está disponible en los anexos.

y confiable, de esta manera se transitó por 6 meses de trabajo de campo, logrando realizar 42 entrevistas a los perfiles descritos y dos grupos focales a estudiantes.

En varias ocasiones fue necesario reprogramar las citas por diferentes motivos, pero finalmente se lograba el objetivo de generar el espacio para conversar sobre la Universidad de Manizales; la mayoría de las entrevistas fueron realizadas dentro de las instalaciones de la Universidad y un porcentaje pequeño se realizaron por fuera, debido a asuntos de comodidad, confianza o facilidades de ubicación (cercanía entre entrevistado y el entrevistador).

Como percepción personal, en el grupo de directivos y docentes, la etapa previa de sensibilización para la entrevista, fue un proceso fácil, debido a la comprensión de las formas investigativas y la apertura a aportar al proceso fue plena; con los administrativos dicho proceso requirió un poco de más tiempo, para explicar y para lograr las comprensiones necesarias y para que se generaran los espacios para la entrevista; en resumen, la inversión en tiempo fue mayor.

Con los estudiantes representantes de los diferentes estamentos de participación, el proceso de sensibilización fue sencillo, porque estos demuestran apertura, mente abierta y disponibilidad de colaboración, se intuye que no les interesa mucho la intencionalidad de la investigación, pero quieren colaborar en el proceso.

Y por último, con los egresados fue un proceso de largo aliento, porque en su mayoría cambiaron sus datos de contacto en relación a los que se manejan en la oficina de egresados de la Universidad; una vez se logró el contacto con ellos vía correo electrónico (e-mail), se tuvo que el 80% de ellos están laborando fuera de la ciudad de Manizales o del Eje Cafetero, una zona que conformada por tres departamentos cuyas capitales son Manizales, Pereira y Armenia y la ubicación entre estas es relativamente cercana, razón lógica toda vez que estas tres ciudades son

llamadas ciudades universitarias, son pequeñas y la oferta laboral es reducida, lo cual obliga a los egresados a emigrar a ciudades grandes del País donde se presentan mejores oportunidades laborales, es decir, ciudades con mayor capacidad para absorber a este tipo de población (Bogotá, Medellín, zona costera).

Teniendo en cuenta la anterior situación, fue necesario cambiar la estrategia con los egresados y generar los contactos con personas que dentro de la misma Universidad tienen egresados entre su grupo de conocidos, familiares o amigos; lo cual disminuyó el alcance; una vez agendada la primera cita de encuentro con dichos egresados, se conversaba de temas diferentes y variados: el egresado quiere contar su experiencia laboral una vez sale de la Universidad; posteriormente se contaba la intencionalidad de la propuesta de investigación y de la entrevista, se agendaba para después dicha reunión y debido a los compromisos laborales las citas fueron dadas para un mes o dos meses después, teniendo en cuenta que también en el tiempo de espera, se cancela y se reprograma por asuntos laborales; de forma intuitiva se puede entender que los horarios laborales en la ciudad no son flexibles y que los espacios para que el egresado (empleado) realice este tipo de actividades no se considera importante; por lo tanto, en algunas ocasiones se usó tiempo en el almuerzo (cena) para lograr realizar la entrevista.

En promedio las entrevistas duraron entre una hora y 30 minutos (1 h y 30 mm) y dos horas; con algunas excepciones, como por ejemplo el Rector de la Universidad y el Jefe de Planeación con los cuales las entrevistas duraron 4 horas y 2 horas y media respectivamente, asunto razonable toda vez que en cabeza de estas dos personas se gestaron las primeras líneas de la propuesta de modernidad de la Universidad.

Si la información documental tiene implícita una fuerte carga de confianza y transparencia; las entrevistas tienen una fuerte carga de relacionamiento entre los individuos. Un aspecto importante que se resalta está relacionado que con este tipo de experiencias se ponen en escena la humanidad de ese individuo, que aunque revestido de un cargo, ubicado en alguna parte de la estructura organizacional, cuando se generan los espacios para conversar, el individuo por lo general resalta sus experiencias, emociones y sentimientos frente a situaciones vividas en la Universidad; con confianza, con desinterés, con intención de aportar y ayudar en la construcción de esta investigación cada uno de los entrevistados aportaron generosamente parte de su tiempo para cumplir la cita a la entrevista, sin importar su rol en la Institución.

Por último, se resalta un asunto relevante, no considerado inicialmente: el lenguaje, con las primeras entrevistas se logró determinar que la manera de formular las preguntas, las palabras usadas y el lenguaje debería ser diferente de acuerdo al actor que se estuviese entrevistando. Así por ejemplo, para los docentes y directivos las preguntas diseñadas originalmente, así como la intencionalidad y lo valioso del proceso de investigación, fue un asunto natural de la dinámica académica; para el administrativo fue necesario cambiar el léxico por uno más acorde a su realidad y su visión de mundo; aplica de igual manera para los estudiantes y egresados.

En la Tabla 4 y 5 se expone un informe general, relacionado con la aplicación de las entrevistas a directivos, docentes, administrativos, estudiantes (representantes estudiantiles) y egresados.

**Tabla 4:** Informe general de las entrevistas

No	Cargo	Género	Características
1.	Directivo	Hombre	Con más de 10 años en a U
2.	Directivo	Hombre	Con menos de 10 años en la U
3.	Directivo	Mujer	Con más de 10 años en la U
4.	Directivo	Mujer	Con más de 10 años en la U
5.	Directivo	Mujer	Con menos de 10 años en la U
6.	Administrativo	Hombre	Con más de 10 años en la U
7.	Administrativo	Hombre	Con menos de 10 años en la U
8.	Administrativo	Mujer	Con más de 10 años en la U
9.	Administrativo	Mujer	Con menos de 10 años en la U
10.	Profesor	Hombre	Con más de 10 años en a U
11.	Profesor	Hombre	Con menos de 10 años en la U
12.	Profesor	Mujer	Con más de 10 años en a U
13.	Profesor	Mujer	Con menos de 10 años en la U
14.	Egresado	Hombre	Varios años de graduarse
15.	Egresado	Hombre	Pocos años de graduado
16.	Egresado	Hombre	Pocos años de graduado
17.	Egresado	Mujer	Varios años de graduarse
18.	Egresado	Mujer	Pocos años de graduado
19.	Egresado	Mujer	Pocos años de graduado
20.	Directivo	Hombre	Contrato indefinido
21.	Directivo	Hombre	Contrato a término fijo
22.	Directivo	Hombre	Contrato a término fijo
23.	Directivo	Mujer	Contrato indefinido
24.	Directivo	Mujer	Contrato a término fijo
25.	Administrativo	Hombre	Contrato indefinido
26.	Administrativo	Hombre	Contrato a término fijo
27.	Administrativo	Mujer	Contrato indefinido
28.	Administrativo	Mujer	Contrato a término fijo
29.	Profesor	Hombre	Contrato indefinido
30.	Profesor	Hombre	Contrato indefinido
31.	Profesor	Hombre	Contrato a término fijo
32.	Profesor	Mujer	Contrato indefinido
33.	Profesor	Mujer	Contrato a término fijo
34.	Profesor	Mujer	Contrato a término fijo
35.	Estudiante	Hombre	Representante Estudiantil
36.	Administrativo	Mujer	Junta Sindicato
37.	Profesor	Hombre	Consejo Superior

38.	Profesor	Hombre	Junta Sindicato
39.	Profesor	Mujer	Junta Sindicato
40.	Profesor	Mujer	Consejo de Facultad

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 5:** Actores Clave del Proyecto de Modernidad

Actores claves propuesta Modernidad y Modernización UM			
41.	Directivo	Hombre	Propuesta: Persona encargada de escribir los primeros lineamientos de la propuesta y lo relacionado con la Modernidad y Modernización
42.	Directivo	Hombre	Propuesta: Parte del equipo de implementación de la propuesta y escritura del sistema de Planificación

**Fuente:** Elaboración propia.

Después de la realización de entrevistas, estas se transcribieron en *Word*, posteriormente, junto con los documentos institucionales se adjuntaron al software de análisis de datos cualitativo *Atlas ti*. Se realizó la lectura de cada uno de los documentos institucionales y entrevistas y se codificaron las frases o ideas que respondían a las preguntas de investigación, al marco teórico o que consolidaban una relación teórica. El proceso de codificación de la información en *Atlas ti*, se realizó de tres maneras:

**Codificación Abierta:** A criterio de la investigadora y a medida que se realizaba la lectura de los documentos se otorgaba nombre a las categorías y códigos de manera intuitiva. En el software estos códigos son identificados con el color naranja

**Codificación en Vivo:** En esta codificación se destacaron frases propias del lenguaje de los entrevistados y que se convirtieron en determinantes para el entendimiento de asuntos tales como: cultura, relacionamiento, prácticas de los sujetos, estos códigos evidencian lo propio del lenguaje (la jerga). Se identifican en el programa de *Atlas ti* con el color azul.

**Codificación por lista:** Este tipo de codificación se realizó en relación a lo abordado en el marco teórico que se evidenciaba en las entrevistas y documentos institucionales. El color otorgado a este grupo de códigos fue el color rosado.

El proceso de codificación y clasificación de la información fue una actividad juiciosa y rigurosa en la cual se invirtió tiempo, con el fin de aportar validez a la investigación y de permitir mejores análisis de la información; una vez se codificaron los documentos, se clasificaron por grupos para facilitar su análisis, este se realizó en aquellos códigos que presentaban enraizamientos altos, es decir, que fueron reiterativamente nombrados por los entrevistados y documentos institucionales, y que al momento de construir relaciones por medio de redes semánticas, también presentaban mayor número de densidad, es decir, mayor número de relaciones, quedando, como se visibiliza en la tabla 6.

**Tabla 6: Selección de Códigos y Grupos.**

Grupos de códigos			Códigos
Características Manizales	Modernidad	Universidad de	Generalidades
			Modernidad Imperante
			Modernidad Pendiente
			Influencia Externa
			Condiciones del entorno
			Infraestructura
			Relevo Generacional
			Universidad Moderna
			Instrumentalización
			Orígenes de la propuesta
Características Universidad de Manizales			Autonomía
			Enfoque Humano
			Construcción Colectiva
			Endogamia
			Impactos Sociales
			Diversidad de Roles
			Desconfianza y tensión
			Jerarquías establecidas
Poder			



Grupos Sociales	Sentimiento de propiedad Negociaciones Posturas frente a la propuesta Interacciones – relacionamiento Intereses Económicos Prácticas grupales
Evaluación propuesta de Modernidad	No se interiorizó la propuesta Faltan espacios de participación y discusión Trabajo en solitario
Características Organizacionales	Ambigüedad organizacional Administración clásica Propias de la Universidad
Tensiones universidad de Manizales	Entre grupos Poder Generacional Sindicato Vs Directivos Informalidad Vs Formalidad Entre docentes Modernidad Vs Sindicatos
Prácticas Administrativas	Informalidad Procesos de selección Estructura de Relaciones

**Fuente:** Elaboración propia.

**Realización de 2 Grupos focales:** Los grupos focales realizados fueron con los estudiantes de los diferentes programas académicos de la Universidad y se clasificaron de la siguiente manera: a). Estudiantes de primeros semestres académicos y b). Estudiantes de semestres intermedios y finales.

El contacto con los sujetos se realizó de la misma manera que en las entrevistas: determinando estudiantes que hacen parte de los grupos de líderes de la Universidad, generando con ellos espacios para explicarles la intencionalidad de la investigación y la confiabilidad en el manejo de la información, de esta manera, de forma espontánea, se fueron conformado los grupos focales que contaron con 15 y 20 estudiantes respectivamente, la duración de los mismos estuvo alrededor de una hora y una hora y media.

Los grupos focales fueron grabados y posteriormente transcritos a formato de texto – *Word*, fueron analizados en *Atlas ti*, con el grupo de información institucional y las entrevistas.

Los diferentes resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas, los grupos focales y el análisis documental, se triangularon y se analizaron a la luz del marco teórico, las preguntas de investigación y los objetivos propuestos, además en el proceso de análisis se lograron construir relaciones entre categorías. (Ver Tabla 7). En la tabla 8, se presenta una mirada general a las categorías analizadas en la investigación con sus respectivas variables e instrumentos aplicados para su desarrollo. (Ver Tabla 8).

**Tabla 7:** Construcción de relaciones entre categorías.

Proceso/Técnica	Descripción	Logro/Pretensión
<b>Descripción del problema</b>	. Preguntas de Investigación . Objetivos	. Contextualización . Ruta de Navegación / pretensión
<b>Marco Teórico</b>	. Categorías de la investigación . Unidades de análisis	. Elaboración de preguntas, para aplicar en los diferentes instrumentos . Soporte teórico de la investigación
<b>Aplicación de Entrevistas y grupos focales</b>	Docentes, Directivos, Administrativos, Egresados, representantes en los estamentos de control y decisión y Estudiantes.	. Logro de los objetivos . Conclusiones y recomendaciones
<b>Análisis Documental Análisis Estadísticos e históricos</b>	. Recopilación Histórica . Actas de Consejo: Superior, Académico, de Facultad . Sistema de Planificación . Estadísticas Institucionales	

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 8:** Matriz de Operalización de variables

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos de investigación</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrumento</b>
¿Cuál es la relación del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales con los sistemas flojamente acoplados presentes en ella?	Determinar la relación existente entre el proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales con los sistemas flojamente acoplados presentes en ella.	Modernidad	Modernidad Hegemónica	Análisis Documental (Teoría)
			Modernidad Emancipadora	Análisis Documental (Teoría)
			Modernidad en la Universidad de Manizales	Análisis Documental UM (Documentos Institucionales)
			Modernidad en la Educación Superior en Latinoamérica y en Colombia	Análisis Documental (Teoría)
¿Cuáles son las características predominantes del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales?	Establecer las características predominantes del proceso de modernidad implementado en la Universidad de Manizales.	Modernidad Universidad de Manizales (UM)	Características del Proceso	Análisis Documental UM (Documentos Institucionales)
			Principales Componentes	Análisis Documental UM (Documentos Institucionales)
			Percepción de los Directivos	Entrevistas a los Directivos
			Percepción de los Estudiantes	Grupos Focales con estudiantes
			Percepción de los Egresados	Entrevistas con los Egresados
			Percepción de los Administrativos	Entrevistas con los Administrativos
			Percepción de los Docentes	Entrevistas con los Docentes
¿Cuáles son las principales características de los sistemas flojamente acoplados, evidenciadas en la Universidad de Manizales a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización?	Identificar las principales características de los sistemas flojamente acoplados evidenciados en la Universidad de Manizales a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización.	Sistemas flojamente acoplados	Anarquía Organizada	Análisis Documental (Teoría)
			Ambigüedad Organizacional	Análisis Documental (Teoría)
			Características de los SFA	Análisis Documental (Teoría)
			SFA evidenciados en la	Análisis Documental

			UM	(documentos Institucionales UM) Entrevistas Realizadas a los diferentes actores
¿Cuáles son las principales influencias de las acciones colectivas, en el proceso de modernización de la Universidad de Manizales?	Develar las principales influencias de las acciones colectivas, en la Universidad de Manizales, surgidas a partir de la puesta en marcha del proceso de Modernización.	Sistema de acción concreto	Interacciones Sociales	Análisis Documental (Teoría) Entrevistas realizadas
			El Actor y el Sistema	Análisis Documental (Teoría) Entrevistas Realizadas Análisis Documental (Documentos Institucionales UM)
			Construcción de realidad organizacional	Análisis Documental (Teoría) Entrevistas realizadas
			Sistema Social organizacional	Análisis Documental (Teoría) Entrevistas realizadas

**Fuente:** elaboración propia.

Este tipo de investigación (Cualitativa – Estudio de Caso) presenta, para algunos especialistas, fallas en la validez de la misma, a manera de reflexión se indicará algunos asuntos que para la investigadora generan la argumetación contraria.

-La pretensión de la investigación no es la generalización, sino la comprensión del fenómeno organizacional- Universidad de Manizales en un proceso específico de su dinámica, relacionado con la puesta en marcha de la propuesta de modernidad, lo cual permite inferir la particularidad a analizar.

-Las comprensiones de dicho fenómeno están mediadas por los constructos teóricos existentes y la realidad organizacional observada a través de los participantes y de los documentos institucionales, lo cual proporciona un recorte de realidad que se relacionó con lo teórico y en el cual se encontraron relaciones directas entre lo teórico y lo real, lo anterior permite inferir un grado importante de confianza y de manejo de la información adecuadamente, “en toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: enfoque teórico, objetivos y metodología. Estos elementos se influyen mutuamente y, en la práctica concreta, son pensados por el investigador de manera conjunta, procurando que entre ellos exista un diálogo coherente y lógico” (Borda y Güelman, 2017, p. 9).

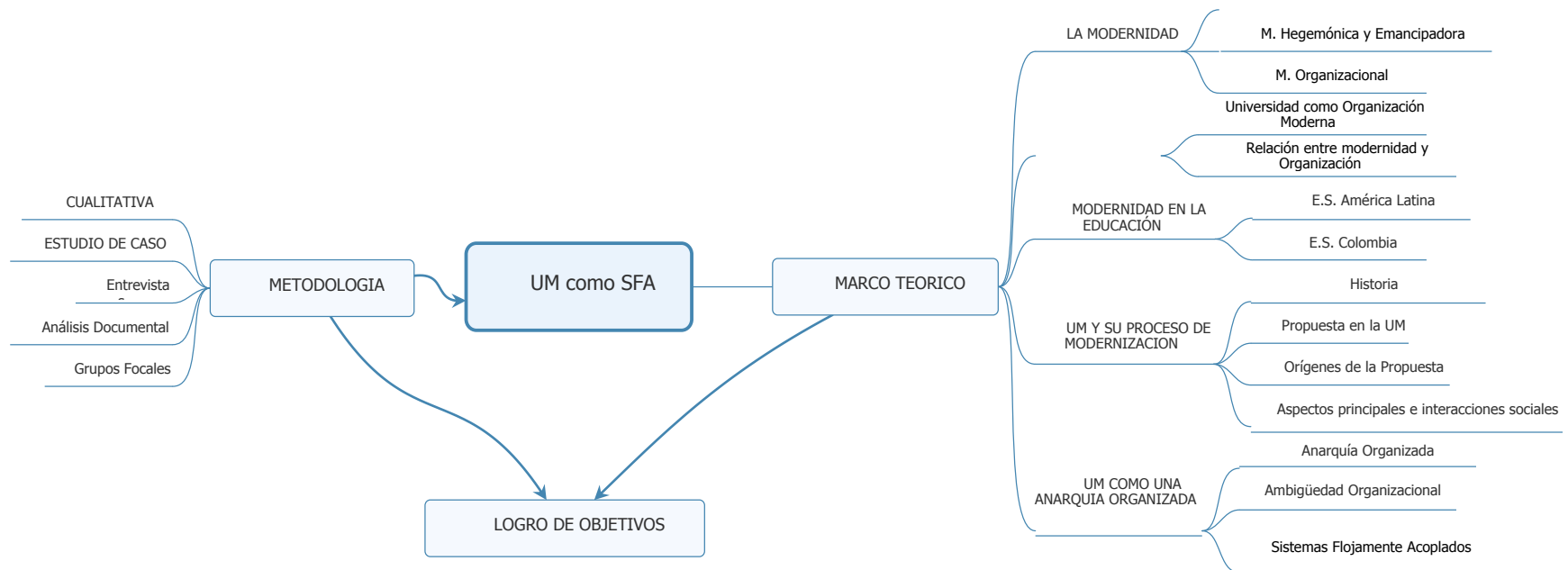
-La investigación se realizó en un constante ir y venir, no fue un proceso lineal, fue un proceso relacional en el cual se presentaron momentos de claridad y momentos de frustración frente a ciertas decisiones y temáticas a abordar, lo que ubica a la presente investigación en un plano de reflexión constante, tan inherentes al ser humano – investigador, como al campo de interés investigado las organizaciones desde la mirada de los estudios organizacionales.

-Finalmente, la recopilación de la información con las fuentes directas, la transcripción, la codificación y su agrupamiento permiten generar validez, pues en la presente investigación las fuentes consultadas y los sujetos entrevistados respondieron a la diversidad mediante diferentes miradas y experiencias en torno a la Universidad de Manizales en el marco de la puesta en marcha del Proyecto de Modernización (Mirar apartado metodológico sobre las entrevistas).

## Ruta Teórica

De acuerdo al planteamiento del problema y a los objetivos de la presente propuesta de investigación, se construyó la siguiente ruta teórica y metodológica (Ver figura 2) para tratar de lograr mejores comprensiones del fenómeno organizacional, llamado Universidad de Manizales, a partir de dos lentes: la propuesta de modernización y los sistemas flojamente acoplados.

**Figura 2:** Ruta teórica y metodológica



**Fuente:** Elaboración propia.

## Capítulo I. La Modernidad

### Algunos aspectos generales

Toda modernidad está llamada, tarde o temprano, a convertirse en una tradición más, es decir, a formar parte de las cosas inútiles del presente (Zermeño, 2003, p. 41)

La modernidad surge en Europa hacia el siglo XV y se profundiza con el acontecimiento histórico de la Revolución Industrial durante los siglos XVIII y XIX, que convirtió las sociedades rurales en sociedades industriales y urbanas; en este periodo se rompe con la tradición, las creencias religiosas como centro del individuo y se abre paso a los lineamientos científicos: la razón y la tecnificación son nuevas formas para interpretar y construir el mundo; posteriormente este pensamiento Europeo influencia el resto de países del mundo. Montañó (2003) considera que el paso de la tradición a la modernidad, está definido por una serie de aspectos sociales, como el desarrollo tecnológico, la aparición de los regímenes democráticos, el avance de los centros urbanos, el desarrollo de las grandes empresas y, entre otros, por la preponderancia de la explicación científica sobre la religiosa.

Esta modernidad es una construcción de mundo mediado por los lineamientos científicos, así lo expresan Adorno y Horkheimer (2007) cuando dicen que la modernidad origina un proceso progresivo e irreversible de racionalización de todas las esferas de la vida social, proceso que a la vez es instrumentalización de la razón, su moralización y la pérdida del sentido de la libertad; se reemplazan los comportamientos, las creencias y las prácticas llamadas ‘tradicionales’ por comportamientos, creencias y prácticas ‘modernas’; “se trata además de un conjunto de comportamientos que estarían en proceso de sustituir esa constitución tradicional, después de

ponerla en evidencia como obsoleta, es decir, como inconsistente e ineficaz” (Echeverría, 2011, p. 118).

El concepto de modernidad es propuesto por algunos autores como un abandono, una ruptura, un cambio, un desgaste de lo tradicional, y por tanto, debe ser reemplazado por nuevas formas. Autores como Solé (1998) y Germani (2010) lo plantean de la siguiente manera: existen dos estadios fundamentales: el orden tradicional y el orden moderno, y el paso de un orden al otro implica la capacidad de originar y absorber el cambio, o lo que Bauman (2003) llamó cambio entre el espacio y el tiempo.

Los autores que se encuentran en la corriente del pensamiento funcionalista hacen referencia a la modernidad como un proceso de cambio continuo que se da de manera natural y como resultado de las prácticas y acciones que tienden a evolucionar por las circunstancias. Solé (1998) considera que los elementos del orden antiguo, viejo, se reagrupan y mezclan de nuevo con elementos innovadores para producir como resultado un orden completamente nuevo, que al propio tiempo perpetúa los elementos del orden viejo, aunque con variaciones; de modo que puede hablarse de alteraciones de una colectividad, pero no de sustitución de una sociedad o nación por otra.

Algunas dimensiones importantes que están íntimamente relacionadas con la modernidad son:

**Cambio:** En la modernidad la capacidad de generar y absorber el cambio se convirtió en un asunto de gran envergadura, pues los tránsitos de una sociedad tradicional a una moderna están mediados de cierta manera por cambios de diferentes niveles e impactos, incluso varios autores en sus teorías de la modernidad, asumen este proceso como tajante “la característica distintiva de la sociedad moderna es la constante incorporación de mecanismos adecuados para provocar y



absorber una corriente continua de cambio sin perder un nivel apropiado de integración” (Germani y Dos Santos, 1969, p. 100).

**Novedad:** Con el paso de la sociedad convencional a la moderna, las tradiciones se convirtieron, para los modernos, en obsoletas y costumbristas, en tal sentido todo lo propuesto en la modernidad resulta novedoso para las masas.

Hay dos experiencias que nos gustan mucho a los modernos; la primera es la experiencia de un presente y ojalá de un presente inmediato, efímero y transitorio que no se tenga que pensar, que se viva pasivamente en ese solaz de la servidumbre voluntaria y la segunda experiencia que nos encanta a los modernos es la experiencia de lo que nos parece nuevo, la experiencia de la novedad, la modernidad vive de la novedad... la nueva experiencia, la experiencia insólita, la experiencia súbita; dos experiencias gratas para los modernos todo lo que ocurre en presente y lo que es nuevo, la novedad (Entrevista, No. 38, 2017).

**Racionalidad:** va acompañada de la instrumentalización de los procesos y de los propios individuos; así lo afirman Marín y Morales (2010); Echeverría (2011) y Hopenhayn (citado en Valderrama y Olaya, 2014); en consecuencia, lo que subyace a las orientaciones tanto empíricas como teóricas del concepto de modernidad es el desarrollo de la racionalidad instrumental, pues esta se refiere a la calculabilidad y al control de los procesos sociales y naturales, lo que trae consigo la implementación del progreso técnico y tecnológico de parte de la racionalidad científica; tanto el mundo natural como el mundo social aparecen recursos para la producción de objetos y convergen en un aforismo común: la dominación y explotación de la naturaleza y del hombre por el hombre.

La realidad se tecnifica y la racionalidad de los sujetos se instrumentaliza y no sólo se centra en la transformación de los procesos productivos, económicos y políticos, como los contemplados en los planes de desarrollo, sino que se ocupa de la configuración de los sujetos (Valderrama y Olaya, 2014).

Esta configuración del sujeto como lo proponen Valderrama y Olaya (2014), ha llevado a una especie de masificación de las sociedades, los comportamientos culturales y de consumo, por ejemplo, cuentan con muy poca diferenciación de una región a otra, incluso de un país a otro, el consumo en masa ha llevado a la homogenización no solo de lo que se consume, sino de los propios pensamiento y opiniones.

[...] el hombre – masa es el producto específico que resulta de tales condiciones de vida, caracterizadas por las tendencias a la estandarización y la uniformización y por el anonadamiento derivado del sometimiento a los efectos de la propaganda y de sus persuasiones más o menos ocultas y planificadas, así como por la deshumanización que ocasionan unos trabajos, frecuentemente, desprovistos de creatividad, repetitivos y rutinarios (Entrena, 2001, p. 34).

Para Velásquez (2010) existe una intervención técnica sobre el mundo y sobre la conciencia humana, que se mantienen unidas por la idea y la acción de la racionalidad.

**Las élites:** Con la modernidad se fortaleció la dimensión organizacional, donde se dio vía libre a la reproducción de los ideales de modernidad, la norma actúa como mecanismo de cohesión y se concentra el poder en unos pocos, es decir, en las élites, ubicadas estratégicamente en lo político, en lo económico, en lo educativo, en lo cultural, en lo organizacional. Para Eisenstadt (1963) y Weber (2009) las élites autocráticas tienden a operar en su mayor parte a través del ejecutivo y la burocracia, “una vez que la élite llega a conseguir una posición

predominante y muestra un grado relativamente elevado de cohesión, impone sus propios patrones situacionales y orientaciones renovadoras” (Eisenstadt, 1963, p. 157).

**La emancipación:** Se trata de un tipo de sociedad que se construye sobre sus propios fundamentos, así lo ponen de manifiesto Luhmann, Bauman y Beck cuando citan a los siguientes autores y sus reflexiones, la auto valorización (Marx), la autoproducción (Touraine), la autorreferencia (Luhmann) el crecimiento de la capacidad de autorregulación (Zapf, citado por Giddens), Luhmann, Bauman y Beck, (1996, p. 10). Se requiere la construcción de un mundo en el cual puedan tener lugar todos los grupos sociales, que los lineamientos de esta modernidad permita el reconocimiento de un otro diferente, de las identidades culturales que son propias de los grupos sociales, que permita las oportunidades de crecimiento, desarrollo y abundancia para todos. Esta emancipación tiene una relación estrecha con los grupos sociales y la potencialización de los mismos como actores principales de su propia realidad.

Las intencionalidades de la modernidad desde su génesis tienen que ver con las transformaciones de tipo económico, político, institucional, de desarrollo, pero también consideran las configuraciones del sujeto es decir, su transformación, que le permite ver el mundo de manera diferente y ubicarse en ese mundo también de manera diferente, estas dos perspectivas son las dos caras de una misma moneda llamada Modernidad.

En su puesta en marcha la modernidad ha permeando todos los aspectos de la sociedad y del individuo, los principales cambios que se perciben en torno a la modernidad se pueden agrupar desde las siguientes perspectivas: económica/productivista; social/cultural; razón/individuo y religión; a continuación, se destacarán algunos aspectos trascendentales.

***Económico/productivista:*** Con el modelo capitalista imperante, que tiene una relación estrecha con la modernidad, los procesos productivos cambian de manera radical: se pasa del taller a la fábrica y de la fábrica a la empresa virtual, generadora de productos y servicios en masa y a gran escala, donde la explotación de los recursos naturales y la instrumentalización del individuo dentro de la organización se hizo evidente, eso conlleva a una crisis ambiental que en la actualidad pasa cuenta de cobro a la humanidad, y ética, que pone a los grandes empresarios en la palestra pública, pues no pagan salarios justos y sus fábricas están ubicadas en países pobres donde se explota la mano de obra infantil y femenina.

Los procesos racionales implementados en las organizaciones, son la evidencia más palpable de cómo es visto el individuo en la organización: un recurso más que se encasilla en procesos y procedimientos como máquinas; la riqueza está concentrada por lo que la desigualdad social crece en los países latinoamericanos de forma exponencial. La destrucción del planeta, la precariedad de un porcentaje alto de la población que no cuenta con los mínimos básicos para vivir dignamente son, apenas, algunos ejemplos que se viven en la actualidad.

***Social/cultural:*** Con la producción en masa, la explotación de los recursos naturales y del mismo hombre, la rutinización laboral y la globalización, entre otros aspectos determinantes, los grupos sociales han perdido su identidad, esto tiene una influencia directa sobre la cultura, que, en términos generales, es la construcción de realidad de los individuos desde sus vivencias y formas de ver el mundo; la globalización y la producción en masa permiten acceder a los mismos recursos tecnológicos, alimenticios y de vestuario, a todos aquellos que alrededor del mundo tengan capacidad adquisitiva para comprarlos; la uniformidad es el lineamiento y los grupos minoritarios que luchan por mantener sus costumbres y creencias son relegados; las diferencias culturales han desaparecido por la masificación del mundo moderno.

El uso de la tecnología y el manejo de la información son otros asuntos fortalecidos con la modernidad; esta que es ruptura con la tradición, ruptura en el tiempo y novedad frente a lo nuevo “es la actitud que permite aprehender lo que hay de heroico en el momento presente. La modernidad no es un hecho de sensibilidad ante el presente fugitivo, es una voluntad de hacer heroico [héroïser] el presente” (Foucault, 1994, p. 9), son dos tensiones que se mantienen vigentes y de las cuales queda mucho por decir y analizar.

**Razón/individuo:** La superioridad de la razón sobre otros aspectos que históricamente imperaban en relación al entendimiento del universo y de la relación del cosmos con el individuo, es otro aspecto importante en estos procesos de modernidad; la razón instrumental ubica al individuo como un recurso más para ser dominado y esquematizado; el dominio del hombre, su instrumentalización, el dominio de los recursos y la naturaleza marcan de manera radical este periodo histórico con relación directa al modelo económico – capitalista; en este sentido, el pensamiento de la Escuela de Frankfurt hace énfasis en el dominio de la naturaleza y de los hombres; lo que Horkheimer (1973) llamó en su momento la enfermedad de la razón que radica en el afán del hombre por dominar la naturaleza; y es lo que Concatti (2009) relacionó con el nacimiento de la Ilustración, que surge bajo el signo del dominio, subordinando la razón y transformándola en un instrumento.

Con esta mirada se ubica al sujeto como racional, autónomo y liberado de la religión, de la política, de la cultura “el individuo por sí solo, por su sola razón, por sus propias fuerzas, independiente de toda autoridad religiosa, sociológica y política, el que debe encontrar la verdad, entendida como correspondencia con la realidad” (Galafassi, 2002, p. 4).

**Religión:** Reemplazar las prácticas y explicaciones religiosas por las científicas, ha sido uno de los cambios significativos que la modernidad trajo a la humanidad, el hombre en su gran mayoría deja de creer en explicaciones mágicas y etéreas y cambia a explicaciones racionales, instrumentales y mediadas por la lógica, la matemática, la estadística, este aspecto lleva de, cierto modo, a ubicar al hombre en ese plano racional e instrumental que tanto se critica.

Retomando el tema inicial, la modernidad presenta dos intencionalidades básicas que se encuentran en tensión. La primera de ellas es la que se denominará en este documento como **Modernidad Hegemónica**, está relacionado con asuntos de novedad, de tecnología, de infraestructura, de masificación, de cambio; y la segunda se denominará **Modernidad Emancipadora**, relacionada con la emancipación del sujeto y el grupo social, es decir aquellos procesos de modernidad que tienen como propósito el desarrollo del asunto social, representado- sobre todo- en el desarrollo, la libertad, la autonomía y la prosperidad para los grupos sociales.

La modernización por su parte se comprenderá “como la operacionalización del proyecto de la modernidad, donde ciertas características empíricas permitirían que una sociedad abandone los rasgos tradicionales para constituirse como sociedad moderna” (Marín y Morales, 2010, pp. 7-8), es la puesta en marcha de las ideas propias de la modernidad por medio de diversos mecanismos.

### **Modernidad Hegemónica**

La Modernidad Hegemónica presenta una relación estrecha con el modelo económico capitalista que tecnificó e industrializó la sociedad para responder a la velocidad, la incertidumbre e inestabilidad propias del nacimiento de este fenómeno.

Capitalismo y modernidad parecen ser la misma cosa e incluso el capitalismo y la modernidad parecen estar casados con la forma europea de organizar la vida, es decir, con la identidad europea. Parecería imposible ser moderno sin ser capitalista y sin haberse de alguna manera blanquificado en el sentido del europeísmo o del americanismo (Echeverría, 2011, p. 171)

Desde esta perspectiva se puede inferir como primera medida que la modernidad que llegó a los países de Latinoamérica, fue una propuesta impuesta por terceros.

Haciendo uso de la norma para lograr dicha tecnificación e industrialización de la sociedad, se fortaleció el nivel organizacional y/o institucional, así se logró sacar adelante los ideales propios de la modernidad. Durkheim (1993) expresó que la integración de la sociedad moderna requería de un sistema normativo capaz de asegurar una adecuada regulación social. Weber (2009) también lo expresó en su momento, considerando que existe una relación estrecha entre el sistema capitalista y el sistema burocrático, así, el individuo es el primero en perder su libertad y autonomía, al ingresar al sistema 'laboral' negocia asuntos básicos por dinero, esto le permite encajar en la sociedad moderna.

### **Modernidad Emancipadora**

La Modernidad Emancipadora, que ha estado olvidada en Latinoamérica, es la asignatura pendiente relacionada con la promesa de la emancipación y progreso para todos los grupos sociales, no solo para las élites. Este propósito de la modernidad está relacionado directamente con los grupos sociales que buscan su mejoramiento y desarrollo, puede ser vista como la ventana a una transformación social, de calidad de vida y dadora de oportunidades de progreso para los individuos, tal cual lo afirma Campillo (2010) cuando indica que el concepto de emancipación ha sido utilizado históricamente para nombrar las más diversas formas de

liberación, tanto individuales como colectivas. Por eso, desde la época de la Ilustración y de las primeras revoluciones y constituciones liberales, se convirtió en uno de los conceptos fundamentales del pensamiento político moderno.

La relación existente entre modernidad y emancipación es estrecha. Históricamente el surgimiento de grupos sociales liberados, es decir emancipados de relaciones de dominio, que buscan comprender su realidad y su pasado para ubicarse en el contexto con imaginarios propios que respondan a sus construcciones de sociedad acordes con sus necesidades y procesos, es también una pretensión de la modernidad; esta no aspira dominar, sino liberar, responder a intereses colectivos, a realidades de grupos sociales en vez de bienes individuales, esta modernidad tiene intenciones pensadas rigurosamente de cambio y transformación con el propósito de incluir y no de excluir. Para Campillo (2010) a partir de los siglos XVII y XVIII, los conceptos de modernidad y emancipación fueron considerados equivalentes e intercambiables por las élites políticas e intelectuales de Europa occidental y de sus colonias ultramarinas.

La lucha por ganar espacios sociales e individuales donde el sujeto sea constructor de su propia vida, es la lucha de la modernidad emancipadora, que pone de cara un sujeto mediado y manipulado por el sistema económico, político, religioso, organizacional, institucional y social, contra otro que en su interior se generan fuerzas liberadoras, que llaman a la comprensión del mundo de otra manera, una manera que sea amigable con el medio ambiente, con cualquier forma de vida y que lleve al sujeto a generar sus propias reflexiones y espacios para repensar su mundo y su contexto, aquí “la autonomía del individuo expresada en la capacidad de conducirse, según normas de autodeterminación, las cuales trascendían el horizonte de la tradición” (Lippe, 1975, citado por Frey. 1991, p. 4)



Son estas las grandes posiciones que ponen frente a frente dos asuntos de la modernidad: la técnica, instrumental vs la emancipadora y liberadora del sujeto y del grupo social; “supone una visión que concilia la libertad individual y la pertenencia comunitaria y que supera desde la misma modernidad un racionalismo estrecho y se propone producir una sociedad capaz de actuar sobre sí misma y conjugar memoria y progreso, eficiencia, equidad y democracia” (Ottone, 1995, p. 356); este último aspecto es el reto de la modernidad en los países latinoamericanos.

El fenómeno emancipador, liberador, que pretende el desarrollo de un sujeto colectivo y autónomo, deja ver un interés por el cambio social por medio de los sujetos como actores individuales y en comunidad. Una de las pretensiones básicas de este tipo de modernidad, está relacionado con propiciar cambios sociales, económicos, políticos, culturales con el fin de lograr sociedades coherentes con el pensamiento y constructo de realidad de los sujetos que la conforman, con conciencia de cuidado y conservación del medio ambiente, dando paso a lo que Entrena (2001) ha llamado la perspectiva ecologista, que implica una forma de retorno, aunque cualitativamente a otro nivel, es decir la formación de conciencia colectiva de la sociedad tradicional acerca de la necesidad de acomodación a las exigencias del medio físico-natural y lo que Eisentadt (2013) ha llamado, la necesidad de llevar a cabo modernidades múltiples.

La idea de múltiples modernidades “supone que la mejor manera de entender al mundo contemporáneo –en efecto, de explicar la historia de la modernidad– es verlo como una historia de constitución y reconstitución continua de una multiplicidad de programas culturales” (Eisentadt, 2013, p. 130), con el fin de incluir aquellos grupos sociales que quedaron por fuera de las propuestas de modernidad, pero en Latinoamérica este es un tema pendiente.

Al parecer, en los países latinoamericanos la modernidad llegó de la mano del primer escenario: un modelo económico capitalista, relacionado con la tecnología, la racionalidad, la instrumentalización y la masificación, quedándose corto en el desarrollo del escenario relacionado con los grupos sociales y la emancipación; es decir, fue una modernidad impuesta, un asunto que resulta irónico teniendo en cuenta que estos procesos recaen en los individuos y son ellos los encargados de interiorizarlos y sacarlos adelante; con este escenario se puede inferir unas relaciones estrechas de poder que usándolo impusieron la modernidad que las élites requerían. De cierta manera la realidad de Latinoamérica -países pobres, desiguales y con carencias- se dio en los escenarios usados para poner en escena una modernidad conveniente para unos pocos, pero poco beneficiosa para la mayoría.

Es más fácil para las élites y para las organizaciones, imponer procesos tecnológicos, económicos y dejar atrás los asuntos sociales de desarrollo, por esta razón casi siempre las propuestas de modernidad y su puesta en marcha son motivo de tensión y conflicto, pues en el aspecto impositivo beneficia a unos pocos pero su materialización requiere el esfuerzo y trabajo de la mayoría (las masas).

Independientemente de los resultados que en la actualidad se tengan o se discutan en relación a la modernidad, las raíces transformadoras de sociedad y liberadoras del sujeto como un individuo con capacidad para construir, repensar y actuar siguen siendo intencionalidades valederas en una actualidad en la que el sujeto es, en muchos casos, visto como un medio para conseguir riqueza o un instrumento de producción, “los ideales de cambio y de mejora asociados a la modernidad, siguen vivos” (Entrena, 2001, p. 233) , en términos de acciones, estos recaen en el individuo, quien por medio de sus actuaciones logra estas pretensiones.

El mismo autor (Entrena, 2001) considera que la modernidad, igual que cualquier otra forma de sociedad, es un producto resultante de la acción humana, una construcción social sujeta al principio de la flexibilidad, en tanto que creación humana. La modernidad es ambivalente, puede llevar al totalitarismo y a la libertad, a la racionalidad y a la incertidumbre, puede ser mejorada o empeorada, deconstruida y reconstruida.

Desde esta perspectiva es importante entonces rescatar lo propuesto por Foucault (2007) quien considera que la modernidad termina siendo una actitud de los individuos, guiada por sus sensaciones y sentimientos frente a la misma; propone además, una reflexión en torno al presente y una tarea crítica, como ejes fundamentales de la ‘actitud de modernidad’; Salles (1990) considera que la modernidad sobrepasa el ámbito de las estructuras e instituciones, para reportarse al ‘espíritu del tiempo moderno’, captado por los sentimientos, acciones y reacciones del hombre que vive la experiencia de la modernidad.

Es sobre el individuo en el cual recaen los efectos de los cambios ocurridos en sus contextos sociales, culturales, políticos, económicos, religiosos, organizacionales que se les ha dado el nombre de modernidad. Solé (1998) reconoce la importancia del individuo en relación a los impactos de los procesos de modernización, afirma que desde las concepciones primeras de los años sesentas sobre modernización hasta las actuales, la centralidad del individuo es evidente: por su capacidad racionalizadora y emancipadora, o bien por su responsabilidad de elegir, decidir y actuar sobre su propia vida y biografía, sus relaciones personales y sociales y su entorno (p. 261).

Los individuos terminan siendo los receptores de los procesos de modernización; en tal sentido parece que los procesos de modernización son inacabados y que se dan como resultado

de las interacciones entre diferentes aspectos y responden a las dinámicas y circunstancias que se presentan con mayor fuerza. Para Lerner (citado en Solé 1998), “la modernidad opera a través del individuo y su ambiente, siendo las instituciones pautas sistemáticamente repetidas de conducta, la modernidad solo puede lograrse a través de las transformaciones en el comportamiento individual y en las instituciones sociales” (p. 117).

La modernización es una realidad que permea los aspectos fundamentales de los grupos sociales, comprender sus intencionalidades, permitirá el despertar de la conciencia social en relación a los impactos positivos o negativos de la implementación de dichos procesos, así se podrá tener una mirada crítica en relación a los mismos y, en la medida de las posibilidades, propender por su fortalecimiento o todo lo contrario: generar posturas críticas frente a ellos.

La modernidad altera radicalmente la naturaleza de la vida cotidiana y afecta a las dimensiones más íntimas de nuestra experiencia, la modernidad debe ser entendida en un nivel institucional; sin embargo las transformaciones introducidas por sus instituciones se asocian de una manera directa con la vida individual y por tanto, con el sí-mismo. (Giddens et al., 1996, pp. 33-34).

Puesto que las organizaciones son realidades humanas, las posturas que los individuos tomen en torno a los procesos de modernidad en su cotidianidad en las diferentes organizaciones a las que pertenecen, serán la clave para determinar qué tanto esa propuesta de modernidad representa sus intereses, sus convicciones, sus prácticas y qué tanto los beneficia. Es importante recordar que aunque la organización cohesionada al sujeto para que cumpla con ciertos parámetros que permiten la imposición, Foucault (2001) habla de un espacio vacío que el panóptico organizacional desconoce, es un espacio de autonomía y libertad que le es propio al individuo y que es imposible de controlar; por ese nivel de autonomía, el sujeto puede empezar a sabotear la puesta en marcha de las ideas modernizadoras en las organizaciones por ejemplo.

No es un asunto menor, ni es un protagonista secundario ese sujeto ubicado en la organización sobre el cual recaerá la tarea de la puesta en marcha de la modernidad, es un actor principal con capacidad de sabotearla o sacarla adelante.

**Tabla 9:** Principales aspectos de la Modernidad Hegemónica y Emancipadora

Modernidad Hegemónica		Modernidad Emancipadora	
Características	Consecuencias	Características	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tecnificación, industrialización</li> <li>. Capitalismo, Burocracia</li> <li>. Racionalidad</li> <li>. Cientificidad</li> <li>. Elites, Poder</li> <li>. Institución como actor principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Masificación</li> <li>. Instrumentalización del sujeto</li> <li>. Pérdida de autonomía, identidad y libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Emancipadora</li> <li>. Liberadora</li> <li>. Regulada por la cultura y el simbolismo</li> <li>. Configuración del sujeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Generación de sistema social</li> <li>. Relaciones de grupo</li> <li>. El grupo social como actor principal</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Modernización Organizacional**

Los procesos de modernización en el campo de las organizaciones y de la administración, se dan como respuesta a los modelos emergentes y nuevas formas que llegan por influencia de los procesos de globalización y cambio que impactan directamente a la organización y sus prácticas, es decir, pocas veces son procesos pensados e intencionados, con propósitos de transformación social y laboral, por el contrario, tiene como fin seguir el ritmo a las lógicas de producción económica y competencia, que llegan impuestas de otros países y regiones, con el propósito de continuar asumiendo su papel de manipulación e instrumentalización, no solo de las técnicas, sino del individuo. Así lo plantea Barba (2000), cuando afirma que las teorías convencionales de la administración no corresponden a las nuevas formas institucionales que se perfilan en los procesos de mundialización y globalización, lo que ha causado el cambio en los paradigmas del

saber managerial; mismos que han llamado la atención de los estudiosos contemporáneos de las organizaciones y la administración.

A partir de los años setentas, la organización empieza a sufrir procesos de modernización, que no han parado. Aun en la actualidad el cambio acelerado persistente, es propio de la organización, pues no se encuentran las formas ideales que permitan la comprensión del fenómeno y el logro de los objetivos propuestos por lo que es difícil encontrar dichos escenarios ideales. Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales – EO

La organización es un entretrejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específicos. Este carácter social hace que en la organización se entrecrucen diversas lógicas de acción en donde múltiples actores propugnan por disímiles proyectos sociales y, por lo mismo, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, como también ilusiones, fantasías y angustias. (Gonzales, 2014, p. 55).

Los procesos de modernización habitan en la organización como parte de ella misma, esto por su misma naturaleza cambiante, caótica, dinámica y diversa. Haciendo un breve recorrido histórico, algunos de los principales cambios en las organizaciones y la administración, que empiezan a aparecer a partir de los años setentas, se dan, básicamente en tres aspectos: las formas de producción, el individuo y la estructura. Montaña (1998) los presenta como tres aspectos fundamentales de la modernización, que impactan la organización: la primacía de la racionalidad instrumental (representa una de las bases sobre las cuales se ha construido la Administración); la separación de los espacios sociales (las fronteras institucionales comienzan a delinarse con la modernidad) y la individualidad (cada uno persigue sus intereses personales).

Lo anterior conlleva cambios en las formas de analizar las organizaciones, es decir, el surgimiento de corrientes teóricas que buscan entender la organización en un momento histórico determinado. Es así como las corrientes teóricas emergentes están enfocándose según Ibarra (2003) en cuatro sentidos:

- 1) Al pasar del análisis del trabajo fabril al del trabajo en las organizaciones.
- 2) Al pasar del análisis de las empresas industriales al de otro tipo de organizaciones.
- 3) Al pasar de una concepción autárquica de la organización, considerada esencialmente como sistema social en estado de equilibrio, a una concepción ecológica de la misma, que la comprende ahora como sistema social íntimamente ligado a las contingencias de un entorno del que depende y al que afecta.
- 4) Al pasar del concepto de organización como sustantivo, al concepto de organización como verbo, dando paso del énfasis estructuralista, a las relaciones y procesos de organización, tanto en espacios estructurales físicamente delimitados como más allá de ellos.

Esta búsqueda constante de la organización para lograr un equilibrio entre los intereses productivos, de los trabajadores y de cierto modo el cumplimiento de su propósito social - no solo generadora de riqueza- es la razón que impulsa los diversos procesos de modernización que se vienen presentando de forma acelerada. La organización es un entramado de situaciones, formas y comportamientos, lograr el equilibrio es un reto constante para quienes están interesados en la comprensión del fenómeno organizacional.

Barba (2000) considera que a partir de la década de los setenta los paradigmas de la administración clásica ya no correspondían al nuevo perfil de organización, por lo que a partir de esa década se expande un alud de propuestas originales y distintas a la administración clásica.

Tanto la modernización general como organizacional son una realidad instaurada por lo que es necesario comprenderlas para hacer parte activa de las mismas y no solo un simple espectador; es lo que Mazzotti (2009) llamó el cambio del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial que se enmarca en un ambiente pleno de turbulencia e incertidumbres, transformaciones rápidas y contingentes.

La modernidad comprendida como realidad organizacional, será el sustento material de un conjunto de saberes diversos y fragmentados, que denotan su cambio y complejización; las nuevas formas de organización del trabajo impactaron las relaciones sociales, modificando la propia percepción del espacio y del tiempo, al delimitar con mayor precisión el lugar del trabajo (Ibarra, 1999). Pero además de estos procesos de modernización, es imperante ir más allá en relación al fenómeno organizacional, tal cual lo propone Comte (citado por Montaña, 2003), más que una reforma de las instituciones, el autor pregona una revolución espiritual pues las instituciones dependen de la moral y esta de las creencias. Las ideas gobiernan y sacuden al mundo: todo el mecanismo social reposa sobre opiniones.

Cuando de ideas, creencias y moral se habla, no será un proceso o una máquina quien generará el cambio, es el individuo como actor central tanto de la organización, como de casi todos los aspectos de la vida. Solé (1998) afirma que desde las concepciones primeras de los años sesentas sobre la modernización hasta las actuales, la centralidad del individuo es evidente ya sea por su capacidad racionalizadora y emancipadora, o bien por su responsabilidad en elegir,



decidir y actuar sobre su propia vida y biografía, sus relaciones personales y sociales y su entorno.

En las definiciones más recientes sobre sociedad del riesgo y las transformaciones inherentes al irreversible proceso de cambio que se denomina modernización; el fenómeno de individualización da exacta referencia de la necesidad y capacidad del individuo de aprender a concebirse como centro de la actividad que desarrolle por decisión autónoma y libre de restricciones o límites sociales -normativos o conceptuales- a los que poder referirse o agarrarse para legitimar su acción (Beck, 1992 citado por Solé, 1998, p. 261).

### **La Universidad como Organización Moderna**

El modelo de organización moderna se consolidó desde inicios del siglo XX, tiene sus bases en la organización científica del trabajo y en la estructura burocrática. Si bien este modelo no ha permanecido estático, sus raíces siguen sosteniendo sus principales máximas: la racionalización, la eficiencia y la eficacia; estos postulados propios de la empresa, han encontrado la manera de ingresar a la universidad por medio de la relación universidad – estado, los gobiernos encuentran en la modernidad el pretexto perfecto para transformar los espacios universitarios e intervenirlos con control, indicadores de producción, sostenibilidad y asuntos de mercado. Ibarra (2003) considera que un punto importante de la propuesta de modernización de la universidad está ligada a pensarla como empresa y a introducir prácticas administrativas en su dinámica.

La modernización ha sido, entre otras cosas, el proceso que ha conducido a la universidad a redefinir su posición frente al estado y la sociedad mediante su paulatina burocratización, pues esta está empezando a ser considerada como institución que se debe a sus propias finalidades específicas centradas en la producción y transmisión de conocimiento (Ibarra, 2003).

Con la modernidad la universidad pasa de ser un referente cultural, para pasar a ser una corporación moderna burocrática cada vez más vinculada a las necesidades de la economía y la sociedad. Las agencias de gobierno se encuentran en la ruta de consolidar su presencia estratégica capaz de instaurar un nuevo régimen en la universidad sustentado en la racionalidad del mercado, la vocación académica va cediendo su lugar al trabajo académico, transitando de la solidaridad a la competencia y del compromiso con la institución y con los otros al individualismo utilitarista más salvaje (Ibarra, 2003).

El desempeño y la legitimidad de la universidad se debe juzgar a través de las relaciones sociales que crea a su interior y fuera de ella, porque esta institución es el ejemplo más claro de un espacio de interacción humana y autonomía, la modernidad. Ibarra (2003) plantea este proceso como un momento de ruptura radical, a partir del cual las prácticas universitarias empezaron a operar bajo un nuevo modo de racionalidad sustentado en las reglas de mercado, cambiando la dinámica de la universidad y su colocación ante lo social.

Taylor (Citado en Barba, 2002) describe tres infortunios que llegaron con la modernidad a las organizaciones, incluyendo las educativas:

- El individualismo: desaparición de los valores morales.
- La primacía de la razón instrumental: eclipsa los fines.
- Despotismo dulce paternalista: que implica la pérdida de la libertad.

## **La Universidad como Organización y su complejidad**

Los Estudios Organizacionales son una nueva perspectiva para la comprensión de los fenómenos organizacionales, cuya riqueza se encuentra en esa pluridisciplinariedad y en su perspectiva crítica, aspectos relevantes tanto para la investigación como para la intervención organizacional. En este sentido, los EO se convierten en un complemento para la formación en administración, al considerar no solo los aspectos técnicos de la organización, sino también al centrar la atención en los efectos sociales que producen su operación, dándoles importancia capital a las formas de gobierno desde las que son orientadas las conductas (Gonzales, 2014).

Reed (1996) señala que los estudios organizacionales tienen orígenes históricos en la tradición de pensadores del siglo XIX como Saint-Simon, que intentaron anticipar e interpretar las nacientes transformaciones ideológicas y estructurales generadas por el capitalismo industrial; de la misma forma continúa señalando el autor (Reed) que la modernización, instigada por el despertar del capitalismo, trajo cambios económicos, políticos y sociales que crearon un mundo fundamentalmente diferente de aquel en el que imperaban las formas de producción y administración en pequeña escala, típicas de las primeras fases del desarrollo capitalista del siglo XVIII y principios del siglo XIX; así mismo, las raíces históricas de los estudios organizacionales están profundamente insertadas en un conjunto de trabajos que ganaron expresión a partir de la segunda mitad del siglo XIX y anticipaban el triunfo de la ciencia sobre la política como fuentes de orden y progreso colectivos concebidos racionalmente.

Los EO nacen como una necesidad de comprender mejor la organización y gracias a las limitaciones presentadas en la administración y en las teorías organizacionales se da paso a esta nueva posibilidad de análisis, tal como lo dicen Clegg y Hardy (1996), los EO incorporan los

diversos cambios, ocurridos en los últimos años, en la práctica y el conocimiento de las organizaciones, además dan paso a nuevos modos de investigación en torno a las organizaciones, es decir, desde esta disciplina, para los autores, se abre una diversidad de propuestas para la comprensión de las instituciones; debido al carácter crítico de los EO se permite una lectura diferente a la tradicional.

Se interpreta la organización desde sus múltiples perspectivas, para lograr análisis ajustados a la misma, que finalmente son realidades sociales que están presentes en la cotidianidad del individuo y del grupo. Como el fenómeno organizacional es complejo, dinámico y cambiante, en la actualidad los estudios organizacionales toman fuerza en Latinoamérica en la comprensión del fenómeno, como lo afirman De la Rosa, Lozano y López (2013), permiten ahondar en la complejidad de las organizaciones, caracterizándose por presentar visiones diversas y ambiguas del fenómeno organizacional.

Las organizaciones – universidades son complejas, en gran parte, debido al tipo de relaciones que las dominan o enmarcan; la universidad tiene una fuerte interacción social gestada en su interior, que le otorga un espacio privilegiado en la sociedad.

La universidad funciona como un sistema social legitimado, con pensamiento independiente, libre, formador de seres humanos, con capacidad de repensar sus contextos, y transformar la realidad; esta institución es vista como sinónimo de progreso social, donde los sujetos pueden mejorar su calidad y escalar en las clases sociales, pues en dichos recintos -se supone- se educa para igualar y equilibrar a los sujetos que le apuestan a la formación universitaria como un camino para lograr ciertos escalones sociales y mejoramiento en su calidad de vida.

Al interior de la academia, al igual que en cualquier organización, se gestan infinidad de prácticas, comportamientos y actuaciones que hacen que ella, en su interior, sea ambigua. El poder, la cultura y las influencias externas estatales desvirtúan cada día su función social y la ubican al nivel de una organización productora. Es por ello que en América Latina las instituciones de educación desde hace un par de años deben interesarse por asuntos, tales como: dinámica del mercado, sostenibilidad, competencia, que las nivela con cualquier organización permitiendo que las reglas estatales marquen algunas pautas de comportamiento. Es así como llega la llamada modernidad del sistema educativo a ser similar a la modernidad organizacional.

¿Cómo logran convivir asuntos de modernidad, mercado, sostenibilidad, descentralización y competencia con asuntos tales como pensamiento crítico frente al sistema gubernamental, económico, político, cultural y social? la universidad – organización termina teniendo como característica principal la **ambigüedad**: el orden y el desorden habitando un mismo lugar y logrando mantener en equilibrio la tensión de presiones externas, frente a una esencia que le fue dada desde el momento de su nacimiento, es decir una anarquía organizada. “Necesitamos un pensar complejo que interprete a las Organizaciones como espacios de relaciones que se transforman en el tiempo: ellas dependen esencialmente de acciones que producen desorden y organización en ambientes marcados por la fragilidad y la contingencia” (Ibarra, 2003, p. 248).

La universidad privada en Colombia nace por la incapacidad del sistema oficial de absorber a una población estudiantil en crecimiento; con la concesión del Estado nace la universidad privada, carente de recursos estatales por lo que, en ese sentido, el mercado y la sostenibilidad no podrán ser asuntos menores o de poco interés. Quizás con la intención de controlar un poco aquellas instituciones educativas de carácter privado que empezaron a crecer en el país, siendo para algunos grupos familiares un negocio rentable, el Ministerio de Educación Nacional –

MEN, crea las acreditaciones de calidad para las instituciones y programas académicos que le permitan mantener una relación estrecha con las universidades y garantizar los mínimos de calidad, además influir de forma discreta en el rumbo de las mismas, ya para este caso: “Las universidades [públicas y privadas] funcionan como Institución social para el progreso, sintetizando las aspiraciones de la sociedad moderna; la Universidad funciona como Institución para reproducción de la dominación social, sintetizando los conflictos de clase propios de la modernidad” (Ibarra, 2003, p. 24).

El tipo de relaciones que se manejan en las organizaciones también hace de ellas unidades de análisis de interés, pues en las universidades, existe un grado de autonomía en el desempeño del ejercicio docente, que permite que las zonas de libertad sean mayores en comparación con otras organizaciones. “Las universidades poseen ámbitos de actuación demasiado autónomos y carecen de una autoridad efectiva para llevar a cabo sus funciones” (Montaño; 2012, p. 40).

Respecto a la autoridad efectiva que menciona el autor, la construcción de relaciones que se desarrollan al interior de la organización imposibilita el desarrollo de esta en toda su expresión. En Colombia la labor docente por la cual se ingresa a la universidad es la actividad compartida por todos los académicos, quienes también gracias a las dinámicas de poder presentes en la organización pueden llegar a ocupar cargos directivos, y aunque puede tardar años en dichas funciones directivas, la labor docente es la base así que en algún momento se volverá a ella; como no es vitalicio el cargo directivo, su actuación, las normas y sus decisiones tarde o temprano también lo afectarán, por ello la construcción de relaciones en la universidad es sutil así como la aplicación de la norma y la autoridad.

Existe una tensión permanente entre la función misional de docente, investigación, proyección social en la universidad con la función de apoyo administrativa (gestión), pues no resulta fácil en un modelo administrativo encasillar toda la ambigüedad y diversidad que caracterizan los ámbitos misionales, “el nivel administrativo confrontará sin cesar al nivel académico para que éste se adecue a la normatividad establecida, con el fin de alcanzar niveles de excelencia administrativa” (Newell y Stone, citado en Montaña, 2012, p. 51).

Entender hoy la universidad en un ambiente complejo, diverso, con formas y pensamientos opuestos, con relaciones mediadas por el poder, y los intereses personales y de mercado, termina siendo todo un desafío. Es por ello que la comprensión de la organización educativa como ente social, político, económico, cultural no es un asunto menor, “la universidad representa una de las formas más complejas de organización, caracterizada por una amplia autonomía, la libertad de cátedra y la investigación aunadas a la autonomía universitaria sustentan con creces esta concepción” (Montaña, 2012, p. 53).

Finalmente, en la universidad conviven tensiones importantes, como las propuestas por Ibarra (2003), en relación al cómo observamos la universidad, en contexto: “es una unidad compleja de sujetos, materiales y símbolos y en concepto es clara, uniforme y estática” (p. 284). Estas miradas pueden ser traslapadas; la primera de ellas a la esencia, para lo que fue creada la universidad; la segunda, la presencia de prácticas administrativas y modelos organizacionales que va adoptando la universidad – organización.

### **Algunas reflexiones finales en relación a la Modernidad y la Organización**

La Modernidad ha implicado desde su surgimiento varias tensiones que aún no se resuelven, por el contrario, continúan siendo asuntos que contribuyen a mantener la tensión. A continuación se mencionarán algunos aspectos relevantes que a su vez se reflejan en la organización:

**Tensión entre la tradición y la modernidad:** Las nostalgias por el pasado, lo conocido, y legitimado durante largos periodos de tiempo, frente a lo nuevo, vertiginoso, cambiante, de periodos de tiempos cortos, son una tensión interesante de la modernidad, que ha sido llevada a la organización; las instituciones pequeñas, familiares, locales, acondicionadas con ciertas prácticas administrativas, acostumbradas a los estilos de dirección paternalistas, lineales, sistemas cerrados y con poco movimiento se vieron sacudidas por las propuestas de modernidad que prescribía una organización cambiante, con movimiento, impredecible, abierta al contexto, influenciada por diversidad de variables tanto internas como externas, pero sobre todo organizaciones para competir.

**Tensión entre la modernidad hegemónica y la emancipadora.** Promovido por la competencia, la modernidad hegemónica trajo a la organización una mirada instrumental, racional, productiva, de mercado, donde se logró instalar el concepto de organización para el mundo, donde se fortaleció el modelo racional burocrático de organización y a partir de ese momento el sujeto, que conforma esa organización, pasó a ser un recurso más con la obligación de ganarse un lugar en ese entramado organizacional, se instrumentalizó el individuo y sus actuaciones en la organización, con la idea de un comportamiento racional en procura de la eficiencia, eficacia y productividad. Los asuntos emancipadores dentro de la organización se llevaron a su mínima expresión, no teniendo la intencionalidad de desarrollarlos sino sacarlos del



juego, vendiendo a los actores organizacionales la idea de un comportamiento racional que permite la subsistencia de la organización y su rentabilidad, es decir, un supuesto gana gana; irónicamente en la modernidad, que es un supuesto cambio de lo tradicional por lo moderno, con el fortalecimiento del modelo organizacional racional burocrático, fuera de alejarse de lo tradicional se perpetúan los modelos clásicos de la administración, pues muchos de sus postulados son retomados por los llamados modernos: “el modernismo es la teoría social que construye y legitima la ‘sociedad disciplinaria’ por forjar y reforzar las tecnologías y prácticas de control de los que depende para su continuación” (Reed, 1993, p. 10).

**Tension entre las elites y los “otros”:** Con la modernidad hegemónica presente con mayor fuerza, se evidencia esta presión entre los sujetos ubicados del medio hacia abajo ya sea en lo social (clases sociales) o en la pirámide organizacional (jerarquía) con los que se encuentran en la cima; puesto que la organización es el lugar por excelencia donde se logra consolidar un modelo racional burocrático y agrupar a los sujetos en torno a objetivos organizacionales, puestos de trabajo, rutinas laborales, roles organizacionales y sobre todo lograr instalar la idea de la necesidad de estar en la organización formal para tener un estatus en la sociedad y capacidad adquisitiva, poniéndose a la altura del modelo económico imperante, el económico capitalista.

El fortalecimiento del poder que está acaparado por un grupo pequeño, se perpetúa bajo la figura de un gerente, director, líder o guía que permitirá el progreso de todos los actores del sistema organizacional, que procurará protección y bienestar para todos; a cambio es necesaria la continuidad de ciertos sujetos, ideas y propuestas que son, supuestamente, las indicadas para mantener la organización por el rumbo que se requiere y que indica el mercado.

Las élites, además de mantenerse en el poder, son, de cierta manera, los que a conveniencia han determinado históricamente cuáles asuntos de la modernidad hegemónica se fortalecen y se desarrollan; las masas, es decir, los sujetos ubicados del medio hacia abajo que son la mayoría - consciente o inconscientemente-, con su obediencia y conducta mantienen el *estatus quo* y el equilibrio organizacional. La forma simbólica de este comportamiento se evidencia en la estructura organizacional, líneas de poder definidas, líneas de responsabilidad definidas, los que se encuentran arriba y los que se encuentra ubicados abajo, las jerarquías, los reglamentos y la norma; estos instrumentos permiten al sistema organizacional mantener las élites en su lugar y a los otros' también en su lugar.

[...]no pretendo afirmar que las élites planearon la transformación de la sociedad y conspiraron para absorberla dentro de sus organizaciones, el proceso se llevó a cabo gradualmente a lo largo de más de un siglo... la burocracia no fue una invención demoníaca de las malvadas élites; simplemente ofrecía a las élites una solución que les dio un control sin precedentes (pero imprevisto) sobre la sociedad, dada la complejidad y el ámbito de esa sociedad, ya que proveía de un control exquisito sobre las instituciones que iban absorbiendo a la sociedad civil. (Perrow, 1992, p. 22)

**La tensión entre la masificación y diferenciación:** Esta última tensión, denota una modernidad en busca de la racionalidad, la producción en masa y la homogenización, que ha llevado a las organizaciones a adoptar comportamientos y prácticas similares con el fin de mantenerse en el mercado, de ser reconocidas y legitimadas por unos estándares de calidad y producción que se han impuesto desde afuera. El contexto empieza a influir de manera determinante en la organización, creando en el ambiente ciertos estándares de reconocimiento y legitimación; por ejemplo, para el caso de las universidades de Colombia, las acreditaciones institucionales y de programa son la forma como el Ministerio de Educación Nacional logró

instalarse en la dinámica de las universidades y uniformarlas, pues los indicadores de calidad que se deben cumplir son los mismos para todas las instituciones del país; con dichas acreditaciones un ente externo a la universidad la legitima como de 'calidad', dejando en el ambiente un idea de relación estrecha entre la calidad y la acreditación, asuntos que no necesariamente reflejan una realidad, pero sí originan una creencia en el contexto - mercado.

Como el fin por el cual fue creada la universidad es otro diferente a los asuntos de mercado, competencia y legitimidad, estas dos tensiones viven en la organización – universidad de manera constante, evidenciando dos asuntos importantes: primero, que el modelo racional burocrático llevado a la organización se aplica y se desarrolla hasta donde los sujetos lo permitan a pesar de las estructuras de poder; segundo, que los actores son los encargados en la institución de mantener el movimiento y la tensión como parte fundamental de la misma.

La organización es una de las formas más tangibles como se afincó la modernidad en la sociedad; de cierta manera la institucionalidad sirve como vehículo para mantener vigentes algunos aspectos principales de la modernidad, tales como: perpetuar el poder, las élites, la dominación, la masificación, la homogeneidad, la racionalidad instrumental de los procesos y los sujetos, y estándares de producción y de mercado; al parecer es un modelo ideal y perfectamente sincronizado, desde la mirada racional- burocrática de la organización.

Poco a poco se evidencia que este modelo no funciona como se pretende desde su concepción. Al complejizar el análisis organizacional y entender que no siempre lo planeado coincide con la realidad, se logra determinar que los actores sociales juegan un papel importante en esa organización, pues estos sujetos dan a la misma, características de ambigüedad y complejidad que no son fácilmente comprendidas desde un modelo organizacional clásico.

Se podría afirmar que apareciendo en escena la importancia del sujeto, de sus intereses propios y posibilidades de negociación que logran tensionar y poner en jaque al sistema, la modernidad emancipadora recobra importancia; estas tensiones que se mantienen en la organización, no se resuelven totalmente porque de cierta manera hacen parte de la dinámica organizacional, son las que la mantienen viva, en movimiento y en constante interés de comprensión, hacen además que la organización sea una anarquía organizada donde la ambigüedad y los sistemas flojamente acoplados siempre están presentes coexistiendo con lo racional-burocrático; es importante tener presente que existe una relación estrecha entre la modernidad, la tensión, el control, la ambigüedad y los sistemas flojamente o fuertemente acoplados; en el desarrollo de la presente investigación, se irán develando estas relaciones.

Las tensiones presentes en la organización por cuenta de la modernización, para este caso de análisis, son las que dan vida a los sistemas flojamente acoplados; sin la existencia de tensión y contradicción en la organización no existirá el acoplamiento flojo, por el contrario, con el modelo racional burocrático – ideal según la modernización- el acoplamiento organizacional siempre será fuerte. Pero este modelo no coincide totalmente con la realidad pues siempre existirán, dentro de la organización, sistemas flojamente acoplados gracias a las tensiones que se presentan en su interior, gracias a su ambigüedad, gracias a su complejidad y a aquellos sujetos que aprovechan las zonas de fuga para generar tensión en el sistema, que reconocen sus capacidades de negociación dentro de la organización y que comprenden que el actor en el sistema juega un juego “mediante los constructos de acción colectiva se redefinen los problemas y los campos de interacción se organizan de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva” (Crozier y Friedberg, 1990, p. 2). Entonces, en esa medida, la modernidad visibiliza los acoplamientos

flojos en las organizaciones, gracias a las tensiones que generan sus principales postulados, donde prima el roce constante entre lo tradicional y lo emergente; se negocian y se presentan periodos de calma y de relativo acoplamiento fuerte, pero cuando surgen situaciones de desacomodo de los sujetos, de los grupos, de las élites, las tensiones reaparecen y los sistemas flojamente acoplados también lo hacen con mayor fuerza.

## **Capítulo II. Modernidad en la Educación**

### **Modernización de la Educación Superior en América Latina**

El campo educativo no ha sido ajeno a los procesos de modernización; la necesidad de cambio que de respuesta a las nuevas generaciones de estudiantes, a las políticas del Estado o simplemente a asuntos de mercado, han sido algunas de las razones que han llevado a evidenciar estos procesos en la educación, en todos los niveles: educación básica, media y superior (universitaria).

De esta manera, lo afirma Jiménez (2011), la modernización educativa se planteó como una necesidad imperiosa de adecuar la formación y capacitación de los recursos humanos a las exigencias de las dinámicas aceleradas de los sistemas tecno-productivos de las corporaciones empresariales modernas, cuya competencia mundial se fue fincando, cada vez en mayor medida, en la inversión, en investigación e innovación tecnológica como un valor agregado del capital.

El desplazamiento paulatino de la academia por la administración ha ido transformando a los profesores e investigadores en ese factor humano que debe ser manejado a partir del reconocimiento del comportamiento informal en los grupos de trabajo, bajo ciertas estructuras formales dadas. (Ibarra, 2003, p. 172)

La universidad, en algunos casos, ya no es lugar de libre expresión y pensamiento, donde se formaba una masa crítica de sujetos, destinados a transformar sus contextos cercanos y a construir sociedad de una manera ética y responsable; la universidad hoy es un lugar complejo en el cual se entretajan infinidad de relaciones e intereses, mediados por asuntos de mercado, cumplimiento de estándares y sostenibilidad.

Además de la formación, en la academia existen preocupaciones importantes por resolver relacionadas con el número, tipo y calidad de las publicaciones, investigaciones, relaciones internacionales, los convenios y el intercambio de estudiantes y docentes, que hacen de ella un lugar abierto al mundo y en interacción constante. Quizá en este punto se podría realizar una relación estrecha de esa universidad de hoy con la modernidad hegemónica, es decir, una organización – universidad que debe estar preocupada por el cumplimiento de ciertos requisitos e indicadores para lograr ser legitimada, cumpliendo las demandas del contexto para proveerla y de esta manera ser ‘competitiva’ en un sistema de mercado y económico que la permea.

Los procesos de investigación y proyección social han cobrado mayor relevancia porque son una forma de mantenerse en los *rankings*. De esta manera la función misional para la cual fue creada la universidad - relacionada con formación de estudiantes- termina siendo un proceso de reproducción de conceptos, una labor secundaria en el competitivo mundo de las publicaciones, investigaciones y proyectos; se continúa reproduciendo individuos con conocimientos y conceptos, pero con poco pensamiento crítico, por lo que el sistema laboral los absorbe con facilidad; los profesionales por su parte, se adecuan fácilmente al mismo, repitiendo un ciclo que parece interminable, toda vez que la universidad ya está inmersa en las lógicas de mercado y competencia.

Esta realidad lleva a ubicar a la universidad en el plano organizacional, pues los diversos intereses que allí se mueven permiten dar lecturas organizacionales y administrativas, un poco complejas por el cierto grado de autonomía que aún manejan los integrantes de la institución, pero finalmente con lógicas utilitaristas igual a las de las organizaciones productivas o prestadoras de servicios, surgiendo así procesos de modernización para mantenerse y hacer frente a las exigencias del mercado. Como lo expresó en su momento Montaña (2001), la

universidad es vista desde una perspectiva diametralmente opuesta: como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas, con múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder, ingredientes básicos de su funcionamiento; elementos propios de cualquier fenómeno organizacional.

Para Ibarra (2003) la universidad en contexto es compleja, diversa, borrosa, imperfecta, singular, problemática, entre otras. Para hablar de ella debe ser reconocida, desde sus complejidades históricas, que dista de regirse por universales abstractos que los hacen equivalente a cualquiera otra, sin importar sus específicas condiciones de conformación y cambio y los sentidos particulares que se construyen en el imaginario social para representarla como objeto de gobierno y como valor de las sociedades.

Reca (1970) describe algunas de las principales características que los procesos de modernización de la universidad han tenido en América Latina:

-La racionalización de los servicios, lo que implica: planificación administrativa y docente a fin de lograr un uso más eficaz de los recursos financieros, materiales y humanos disponibles.

-Una modificación de la importancia de las carreras en el sentido de incremento del *status* de aquellas especialidades técnicas y de las ciencias sociales.

-Un ajuste del 'producto' de la universidad a los requerimientos del sector moderno: o sea producción de los profesionales en cantidad y calidad que este sector demanda.

-Incremento de las exigencias pedagógicas: selección más rigurosa y exigencias de mayor dedicación académica de los ya incorporados.



-Vinculación estrecha con los centros de ‘producción científica’ extranjeros o sea a través de programas comunes, financiamientos, becas, profesores visitantes

-La adecuación de los contenidos de la enseñanza a las pautas de desarrollo de la ciencia y tecnología a nivel internacional.

Además de lo anterior, la autora (Reca), considera que estos procesos de modernización no operan en las universidades latinoamericanas sin implicar profundas crisis y conflictos en el campo político e ideológico, por cuanto es en el aspecto político donde definirán los grupos sus intereses en pugna a fin de imponer un determinado ‘modelo’ o ‘proyecto’ universitario que exprese y concrete las formulaciones ideológicas sobre el papel que debe jugar la universidad respecto a la sociedad –o mejor dicho, tipo de sociedad- con la que se identifican.

De esta manera la mayoría de procesos de modernización que se han dado en las Universidades, por lo general han impactado la estructura de la universidad desde un punto organizacional, es decir, cambios en la estructura administrativa: por departamentos, o facultades; también han impactado las áreas misionales: investigación, docencia, proyección social. Si estos cambios han respondido a intereses políticos o económicos, por lógica la forma de investigar, de enseñar y de relacionarse con la comunidad, deberá responder a los lineamientos que así se demanden. Brunner (citado en Ibarra 2003) considera que la modernización de la universidad debe ser comprendida a partir del reconocimiento de la operación de un nuevo dispositivo de ordenamiento institucional, basado en el concepto de autonomía regulada o responsable.

Existen momentos representativos en los procesos de modernización que el sistema educativo en América Latina ha experimentado. Básicamente están relacionados con: a) A partir de los

años cincuenta, el sistema experimentó un incremento en las instituciones universitarias; Fernández (2005) asegura que se pasó de 75 en 1950 a más de 1.500 para el año 2005 que realizó su investigación; b) Con este aumento de instituciones, aumentó también el número de estudiantes en el sistema; pero este aumento institucional se realizó en términos del sector privado. Actualmente en América Latina la mayoría de universidades son privadas, el fenómeno de privatización de la educación superior se condice con que la mayor parte de la matrícula latinoamericana se concentra en universidades privadas, con excepciones como Argentina, Uruguay y México, el resto de los países tienen más de la mitad de la matrícula en el ámbito privado: el promedio regional es de alrededor del 55% al 60% (Fernández, 2005); c) Discusiones en torno a la calidad de la educación, que sirvieron de base para implementar estándares de evaluación y sistemas de aseguramiento de la calidad, en Colombia se conocen como los procesos de acreditación tanto institucional, como de los programas de pregrado y posgrado.

Hasta los años ochenta, la universidad en América Latina era predominantemente pública, con autonomía institucional y académica. Estos atributos fueron fortalecidos gracias a procesos de lucha estudiantil y docente, generados por medio de la protesta. Iniciando la década de los noventa Fernández (2005) asegura que se introdujeron, en el marco de los procesos de globalización, estrategias de carácter neoliberal que tendieron a reemplazar las políticas de bienestar impulsadas por el estado por otras en que predominaban las concepciones de mercado y de privatización de los servicios públicos, entre ellos la educación, apoyados por crisis económicas y políticas.

Además se debe sumar a lo anterior, las marcadas deficiencias en el sistema educativo de América Latina, caracterizado por ser un sistema educativo excluyente, desorganizado y al servicio de diversos intereses políticos, económicos o religiosos.

Con el surgimiento de la educación privada, se evidencia la ‘incapacidad’ de los estados para administrar y asignar recursos a un derecho fundamental como la educación: Durante muchos años la universidad pública tuvo el monopolio, como respuesta de una educación que aparece en el marco de un continente que se había liberado de las cadenas de las monarquías y que pretendía darle a los ciudadanos de a pie herramientas para mejorar su calidad de vida y lograr movilidad social. La educación nace en el seno de lo público y como logro de diversas luchas sociales, se instaure como un derecho fundamental de los individuos. Lo anterior se empieza desvirtuar, una vez que las universidades públicas no tienen la capacidad de absorber a la población estudiantil en su totalidad y que por diversas razones, políticas, económicas y culturales se abre la ventana a la educación privada, como una forma de liberar cargas; Rama (2006), lo llamó el modelo binario, el cual describió de la siguiente manera: se motorizó el proceso de mercantilización de la educación terciaria al establecer restricciones al ingreso en las universidades públicas y por ende promover un lento inicio de la iniquidad en la educación superior; el producirse en un contexto de reducción de rol regulador del Estado y expansión del mercado como agente asignador.

Este mercado ‘educativo’ liberado para los movimientos de la oferta y la demanda, tuvo como resultado sistemas de calidad diferentes entre instituciones y países, con un estado incapaz de reglamentar y vigilar, generándose dudas y subjetividades en términos de calidad educativa, “tal diferenciación significó una fuerte heterogeneidad de los niveles de calidad de la educación superior, tanto en el sector público como en el sector privado” (Rama, 2006, p. 11).

Rama (2006), hace una síntesis de los principales problemas que se presentaron en América Latina en el sistema educativo después de los años noventa y soportado en diversas reformas y procesos de modernización, que llevó al sistema a transitar por caminos ambiguos, tanto así, que, por ejemplo, en Colombia algunos expertos en el tema llaman a los años ochentas, la década

perdida, educativamente hablando. A continuación se extraen algunas ideas tomadas del autor (Rama), relacionadas con los asuntos antes mencionados:

-Ausencia de mecanismos de aseguramiento de la calidad e incapacidad del mercado de generar niveles mínimos del mismo, deteriorando las certificaciones y rápida expansión de una inequidad en términos de la calidad de la educación superior a escala nacional.

-Aumento de la inequidad en las instituciones públicas: lenta elitización de la cobertura y ausencias de sectores minoritarios excluidos.

-Ausencia de sistemas universitarios integrados, en el marco de una excesiva competencia local que encarece los costos por las promociones, tiende a producir ineficiencias académicas y promoviendo saturación en los mercados de empleo profesional.

Con este panorama las discusiones en el campo educativo no paran, emergiendo temas tan trascendentales y retadores que en la actualidad aún ocupan las agendas de desarrollo de los gobiernos. Se destacan asuntos tales como: la evaluación, los sistemas de aseguramiento, la calidad de la educación, la modernización del aparato educativo, la inclusión y la formación del capital humano (docentes), entre otros.

En cuanto a la calidad de la educación en América Latina, experimentó a partir de la década de 1990 un marcado interés, al reconocer en ella la principal herramienta para responder a las exigencias y demandas educativas en un contexto marcado por desafíos propios del proceso de la globalización, de modernización y de cambio. Al respecto Beck (1999), citado por Garbanzo (2007) afirma que:

En el mundo globalizado se le atribuye un lugar especial al conocimiento, aduciendo que se tenderá a valorar, de manera creciente el avance teórico y la innovación tecnológica, por lo que la inversión en la formación y en la investigación se vuelve indispensable para la producción y reproducción del sistema social y económico” (p. 45).

En relación al tema de la calidad, coincide que no existe una definición única de la misma, pero sí se han logrado acuerdos en relación a las intencionalidades y a los factores que intervienen en el logro de dicha calidad. En Latinoamérica empiezan los debates en torno a este asunto en los años noventas, cuando el sistema se había desbordado por la presencia de universidades privadas y por la falta de recursos y administración del estado en las instituciones públicas. De esta manera, después de la crisis el tema de la calidad de la educación se convirtió en un tema fundamental.

En relación a los factores que intervienen en el logro de la calidad de la educación, existen algunos acuerdos o consensos, es decir, se hablan lenguajes similares y los propósitos también van por el mismo camino, esto desde aspectos generales, ya las formas de lograr dichos propósitos dependerá de las especificidades de cada país y de cada institución; “la calidad y la excelencia son propósitos fundamentales perseguidos por el sistema educativo Latinoamericano, más allá de la estructura metodológica o conceptual que les oriente” (Fernández, 2005, p. 66).

Este proceso de consolidación y de modernización del sistema educativo en torno a la calidad de la educación, ha llevado a confrontaciones y tensiones importantes que han develado una serie de problemas en la calidad en América Latina; González (2005) los clasifica de la siguiente manera: a) Escasez de docentes con postgrados; b) Dificultades de gestión de recursos humanos, c) Desactualización de los currículos; d) Uso de metodologías tradicionales; e) Carencias de orientación vocacional; f) Baja eficiencia de los procesos docentes; g) Inadecuación de los

sistemas de información; h) Desregulación de la oferta; i). Bajo nivel de inversión; j) Desarticulación con el sector productivo y, k) Desvinculación de la misión institucional con el contexto.

Finalmente, en relación a los procesos de modernización desde la mirada de la universidad, como primera medida resulta impactante considerar que la universidad -institución que goza de autonomía y en la cual el pensamiento crítico y la construcción de conocimiento son pilares fundamentales- sea presa del juego utilitarista que actualmente envuelve la dinámica social y laboral. Pero, si se piensa con más cuidado, se podrá entender que en una sociedad capitalista donde los modelos económicos son más valorados que otros, terminan siendo lógicos los cambios en la universidad que apunten a las lógicas de mercado, de la economía y de las políticas estatales; las universidades como las organizaciones, son realidades humanas conformadas por individuos con sus propios intereses, conflictos y vicisitudes, reproducción del modelo imperante; finalmente, es el individuo quien crea y hace la universidad, esta es el reflejo de cómo piensan y actúan quienes la conforman.

La otra mirada, puede estar ligada a la necesidad de transformar la universidad, para que de respuesta al contexto y a las nuevas realidades que la rodean; la academia paralizada en el tiempo ya no es una imagen adecuada para llamar la atención de una población que necesita formarse para sobrevivir, en medio de la diversidad y la complejidad. Ibarra (2003) asegura que la modernización de la universidad muestra la fragmentación que caracteriza a las sociedades en el final del milenio, pero también las regularidades implicadas en un nuevo régimen de gobierno que opera dispositivos de intervención/regulación y conducción/control de instituciones y sujetos, perfilando comportamientos normalizados e identidades prefiguradas.

Además se reconoce a la modernización como un momento de ruptura radical, en donde las prácticas universitarias empezaron a operar bajo un nuevo modo de racionalidad sustentada en las reglas del mercado. Para Ibarra (2003) estamos ante un nuevo régimen de gobierno de la universidad, que la prefigura como una institución enteramente nueva, habitada por sujetos cuyas identidades empiezan a ser reinventadas a partir de modos de regulación y conducción en los que solo cuenta la figura monetaria.

Follari (1984) considera que el campo intelectual tiene que ofrecer otra idea de lo que es la razón y el conocimiento, encontrando los modos de gestión colectiva donde todo el mundo pueda expresarse según sus propios deseos y posibilidades. Tiene que convertirse en caja de resonancia real de lo que sucede alrededor, de los intereses y los modos de expresión popular. Tendrá que dar lugar a la emergencia de lo 'no racional'. Tendrá que teorizar sistemáticamente sobre la función social de la ciencia y el conocimiento en la división social del trabajo y del poder. Deberán reconstruirse los principios constitutivos de una institución como la universidad.

Eisenstadt (1968) afirma categóricamente que la transición hacia la modernidad puede darse en unas sociedades cuyos grupos y élites muestran diferentes grados de adaptabilidad o de resistencia al cambio y capacidad de transformación, también donde los nuevos núcleos muestran diferentes grados o clases de potencia o impotencia.

Se concluye que estos procesos de modernización que ha experimentado el sistema educativo y la academia en América Latina, han dejado dos asuntos básicos en los que en la actualidad se sigue trabajando: la calidad de la educación y los procesos de evaluación; ambos aspectos dan paso a los sistemas de aseguramiento de la calidad, a la internacionalización del currículo y de la

institución, a la formación docente, al fortalecimiento de la investigación, la pertinencia educativa, la relación de la universidad con el estado y el sector productivo.

Entonces, si el asunto de la calidad de la educación es un proceso inacabado, reta a los gobiernos y a los actores que hacen parte de las grandes transformaciones del sistema educativo, para continuamente repensarlo; aun así, con esta alta dosis de ambigüedad, es claro que la calidad de la educación es un aspecto en continuo cambio, influenciado por agentes tanto internos como externos, y en ese sentido los procesos de modernización estarán siempre al orden del día, sobre todo en un sistema educativo que se complejiza cada vez más; en la actualidad se habla de un modelo educativo tripartito, en el que hacen presencia la universidad pública, la universidad privada de carácter nacional y la universidad privada de carácter internacional; con estos actores el sistema educativo tendrá que lidiar y trabajar para lograr los niveles de calidad esperados.

En cuanto a los procesos de evaluación institucional y de los programas de formación, que han dado paso a la implementación de procesos de modernización de los ministerios, en las instituciones y en los programas en diversos sentidos, tales como: infraestructura, investigación, estándares, etc., en América Latina, González (2005) considera que tienen dos fuentes que están concatenadas: por una parte, el crecimiento y la diversificación de la oferta educativa de nivel terciario que ha obligado a los países a establecer sistemas de calidad que permitan garantizar la fe pública y entregar información a los usuarios, y por otra, la preocupación de los gobiernos por asegurar el buen uso y optimizar los recursos públicos en economías cada vez más abiertas y competitivas.



Como consecuencia de dicha realidad, en la mayoría de los países de América Latina se han venido implementando procesos de acreditación, que generan evaluación de los diferentes factores clave y el surgimiento de toda una infraestructura administrativa alrededor de dichos procesos, aunque en ocasiones desbordan las capacidades internas e incluso de los mismos ministerios de educación. La complejidad organizacional de las universidades ha influido radicalmente en la lenta implementación de los planes de mejora; básicamente porque la mayoría de los actores principales del sistema consideran dichos procesos como una instrumentalización de la educación que pone a las universidades en el mismo nivel de las empresas y organizaciones prestadoras de servicios o productivas, lo que ha generado resistencia, y lentitud en los procesos que están en continua discusión y negociación. Son características básicas de este proceso evaluativo:

La discusión sobre la evaluación como parte de procesos que vienen a modificar en algunos casos la misma organización del sistema de educación superior y sus relaciones con el Estado y que en otros casos, implican cambios estructurales de menor alcance pero igualmente importantes en cuanto a su incidencia en la valoración pública y privada de la educación superior” (Rollin, 1997, p. 97).

Cuando la modernidad -con las diversas prácticas que ya se mencionaron en este apartado- toca el sistema educativo igual que la organización, lo desestabiliza porque pone en evidencia sus profundas debilidades, además pone en tensión dos asuntos íntimamente relacionados con la modernidad hegemónica y la modernidad emancipadora; la primera de ellas respondiendo a asuntos de mercado, competitividad, procesos de aseguramiento de calidad, indicadores de producción y legitimidad externa, y la segunda en relación a la esencia para la cual fue pensado el sistema educativo, formar sujetos críticos, autónomos, libres y emancipados que puedan transformar sus contextos cercanos y sus grupos sociales. Esta contradicción no se resuelve,

convive en lucha constante dentro del sistema universidad – organización o escuela –; a la vez es el reflejo de la lucha entre clases sociales, los dirigentes y los dirigidos, mediados por diversidad de intereses, personales, grupales, políticos, culturales, sociales etc., siempre en constante tensión- negociación para mantener el sistema a flote.

### **Modernización de la Educación Superior en Colombia**

La historia de la educación superior en Colombia, igual que en Latinoamérica, está marcada por rupturas o transformaciones, sus inicios se remontan al periodo colonial con una fuerte presencia religiosa en el ámbito educativo; posteriormente, con la influencia de la Ilustración, el estado consigue el control universitario y administrativo y se expulsa de la universidad la influencia de la comunidad religiosa Jesuita, que, en el gobierno de Rafael Núñez, se restablece con la relación del estado y la educación superior con la iglesia. Con este panorama la universidad debe servir a los intereses del estado, generándose de esta manera un primer foco de tensión, aún existente en las universidades públicas.

Entre 1842 y 1920 se inicia un periodo de modernidad en la educación superior caracterizado por fuertes tensiones, descritas por Soto (2005) como: a) Luchas partidistas que dieron grandes cambios en la universidad al someterla a cada gobierno de turno; b) Bajo presupuesto; c) Debates de la moral laica opuesta al control de la iglesia; y d) La rígida disciplina para controlar la institución.

En este periodo (1842-1920) aparecen los movimientos sociales en el país, la protesta como mecanismo de presión y visibilización de grupos universitarios y sociales que clamaban por ser reconocidos por un estado excluyente que atravesó por momentos difíciles, como la masacre de las bananeras, la pérdida de Panamá, crisis económicas, la Guerra de los Mil Días; estos hechos,

de una u otra manera, afectaron la visión de universidad, que cambiaba constantemente según el estilo de cada gobierno; estas circunstancias y tensiones permiten a los movimientos universitarios en Colombia, ganar algunas batallas, tales como:

-Lograr autonomía universitaria. Cada universidad aplicaba los planes y programas de trabajo que consideraba apropiados para el cumplimiento de su misión y la autonomía administrativa, esto se llevó a cabo cuando cada comunidad universitaria elegía su propio gobierno (Soto, 2005); en relación a la autonomía administrativa, la universidad pública, como por ejemplo, la Universidad Nacional de Colombia, aún conserva representantes del gobierno en el Consejo Superior, órgano encargado de elegir al rector y tomar las decisiones más importantes en la institución.

-Soto (2005) también destaca la profesionalización del profesor universitario con dedicación exclusiva, el ingreso a la universidad de nuevas corrientes del pensamiento como el marxismo y el psicoanálisis, y la llegada a la rectoría de la Universidad Nacional de una persona con ideas de izquierda.

Entre el periodo de 1980 y 1992 se realizó una reforma a la educación superior en Colombia, que marcó el camino para los futuros procesos de modernización que se han vivido y que aún se viven; con esta reforma por primera vez en el país se estaban describiendo los requisitos que debían tener los establecimientos de educación superior, en parte por el crecimiento de la universidad privada, que en sus inicios se expandió de forma desordenada y sin ningún control, amparada en la libertad de cátedra y la autonomía universitaria; los programas ofrecidos eran – algunos- de muy baja calidad.

Esta regulación se dio por medio del Decreto 80 de 1980, en el cual se contemplaban los siguientes asuntos: a) Principios generales de la educación superior; b) Sistema educativo (componentes, objetivos, organización, modalidades); c) Organización de las instituciones de educación superior; d) Del personal docente; e) Del personal administrativo; f) Disposiciones especiales; g) Reconocimientos; h) Extensión y educación permanente; i) Del bienestar; j) Derechos pecuniarios; k) Personal estudiantil y l) Inspección y vigilancia.

Con esta reforma también se abrió el camino a los procesos de evaluación docente, que dicho de paso, es un tema que genera todavía, grandes tensiones y discusiones en el campo educativo; se destaca, también, la labor investigativa, como un pilar importante en la universidad; “se da un reconocimiento de adaptar y modernizar la universidad en su estructura, organización, modelos educativos que atiendan las demandas del desarrollo científico tecnológico y del mercado profesional” (Soto, 2005, p. 128) y finalmente, a partir de los noventa la política se enmarca en la necesidad de la formación doctoral por medio de la creación de estos programas.

El camino transitado, en términos de educación superior en Colombia, ha estado marcado por las fuertes influencias políticas-estatales vs. la mirada de los grupos sociales que ven en la educación superior pública una alternativa para cerrar la brecha entre ricos y pobres, como un mecanismo para generar movilidad social y construir pensamiento crítico, evidenciándose la tensión entre esa modernidad hegemónica y la modernidad emancipadora, la primera de ellas liderada y puesta en marcha por las élites, para este caso el estado con sus políticas, y la segunda modernidad que nace de lo profundo de los grupos sociales, estudiantiles y docentes que tienen clara la esencia para la cual fue creada la universidad.

Estas miradas, han llevado a que en la actualidad se tenga un sistema educativo multisectorial, que Rollin (1997) describe como: Un sistema multisectorial que se ha diversificado en las dos últimas décadas en consonancia con una mezcla de dinámicas políticas y de mercado.

En el país, existen universidades de carácter público que pueden ser nacionales, o departamentales y las instituciones de carácter privado, que crecieron fuertemente en los años setentas; existen además instituciones de enseñanza, que contemplan la formación técnica y tecnológica. También se imparte enseñanza nocturna, a distancia y virtual; estas modalidades han permitido el ingreso de universidades extranjeras al país, evidenciándose un crecimiento acelerado del sistema educativo que ha llevado a grandes debates, como el tema de la calidad.

Hacia 1991 en el terreno del mejoramiento de la calidad, se destaca el interés en desarrollar la ciencia y la tecnología asociándolas a la modernización del aparato productivo implicada por la apertura económica, por ello, una prioridad son los posgrados y la investigación científica. (Rollin, 1997, p. 104).

Si bien las discusiones sobre el concepto de una educación de ‘calidad’ es un tema inacabado, pues no se han logrado consensos significativos, sí es importante destacar que -en términos generales- existen algunos factores que contribuyen al logro de dicho atributo. En Colombia el mejoramiento de la calidad de la educación en el país, se plasma en el Plan Sectorial 2002 – 2006, que buscaba, principalmente, tres objetivos: 1) Mejoramiento de la calidad; 2) Ampliación de la cobertura, 3) La eficiencia del sector. Posteriormente, el Plan Decenal de Educación 2006 – 2010 pretendía: 1) Educación para todos durante toda la vida; 2) Educación para la innovación, la competitividad y la paz; 3) Fortalecimiento de la institución educativa; 4) Modernización permanente del sector y 5) Participación de la comunidad.

En el año 2002 nace el programa denominado Revolución Educativa, en este se sustenta que una educación de calidad depende de un conjunto amplio y variado de factores a los que se dan diferentes énfasis, además en este aspecto se debe desarrollar las competencias de los estudiantes midiendo en términos de lo que estos aprenden. En consecuencia, la política de calidad debe formular con claridad los referentes para el ejercicio de la acción educativa precisando las competencias que deben alcanzar los estudiantes en los diversos momentos de su desarrollo; asimismo, debe establecer la forma de medir con precisión lo que se está logrando en cada momento y en cada nivel, concretándose en un sistema eficaz de evaluación; finalmente, debe establecer los programas y proyectos para que las instituciones mejoren su capacidad para cumplir con estas tareas (Revolución Educativa, 2002 - 2010, 137). Con este proyecto, el objetivo era crear las condiciones que permitieran dar a todos los colombianos una educación de calidad, siendo este aspecto un factor para el progreso y la modernización del país.

En la actualidad, la educación superior en Colombia continúa siendo mediada por modelos de aseguramiento de la calidad, eficiencia en los procesos, modelos de gestión e inspección y vigilancia, poco debate y generación de espacios de discusión y variedad de formatos e indicadores para diligenciar, con el propósito de lograr certificaciones y reconocimientos de parte del Ministerio para acceder, posteriormente, a beneficios específicos. Como ejemplo de ello, se puede mencionar que el Ministerio de Educación Nacional – MEN, hace algunos años lanzó el programa “Ser pilo<sup>2</sup> paga”, que tiene como propósito facilitar el acceso a instituciones universitarias de calidad a los estudiantes con menos recursos pero con excelentes resultados en las pruebas Saber11; comprendiendo que la institución universitaria de calidad, es aquella que cuenta con la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio.

---

<sup>2</sup> Pilo: significa en Colombia una persona aplicada, estudiosa, inteligente, sobresaliente, trabajadora.

Aunque los anteriores planes, proyectos y programas de los diferentes gobiernos han sido duramente criticados por su carácter instrumental y su lógica administrativa ajena para muchos actores del sistema a la esencia de la formación de individuos y a la práctica educativa, estas propuestas han llevado a todo un proceso de modernidad de la educación superior que dio origen al sistema de acreditación institucional universitaria y en el cual la mayoría de las universidades en el país, tanto públicas como privadas le han apuntado, como una manera de visualizarse en el sector, de obtener reconocimiento, participar en los programas del Ministerio de Educación y, lograr legitimidad; es decir, a pesar de las críticas, esta lógica es la apuesta de muchas instituciones en la actualidad: lograr la acreditación de alta calidad para sus programas de pregrado y posgrado y de la misma Institución.

Para el Ministerio de Educación (Revolución Educativa, 2002 - 2010) un aspecto central de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior:

Es el impulso a la producción del conocimiento y la creación científica, lo que ha llevado a las universidades a fortalecer la investigación, promover los postgrados, aumentar la proporción de doctores entre sus docentes y ofrecer apoyo integral a la investigación. (p. 184).

La modernización del ministerio, con el propósito de lograr el aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia, empezó por la creación de los siguientes entes:

1. Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), al que encargó la organización del Sistema Nacional de Acreditación y del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). También, expidió el Decreto 1444, por el cual se estableció un nuevo régimen salarial a los docentes, que daba un amplio reconocimiento a la producción intelectual de los profesores universitarios. Además de fortalecer el SNIES, desarrolló tres sistemas

especializados: el Sistema de Información de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (SACES), el Sistema para la Prevención a la Deserción en Educación Superior (SPADIES) y el Observatorio Laboral para la Educación, que en conjunto con el SNIES, han contribuido a fortalecer la gestión del sector con información clave para la toma de decisiones.

El SNIES, en su nueva versión, da información sobre instituciones de educación superior, oferta de programas académicos, directorio de rectores y directivos, matrícula, estudiantes nuevos, egresados, docentes y recursos físicos, tecnológicos y financieros. A partir de 2010, comenzó a consolidarse la información sobre internacionalización de la educación superior, bienestar y extensión universitaria. También, junto con el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y el Observatorio de Ciencia y Tecnología, se diseñó el subsistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, que unirá, en un solo sitio, los datos sobre producción científica en el país, formación de recurso humano altamente calificado y fuentes de financiamiento e inversión en este campo relativos a la educación superior.

2. Consejo Nacional de Acreditación (CNA) comenzó su gestión en 1995 y, al año siguiente, publicó la primera versión de los “Lineamientos para la Acreditación”, complementados en 2001 con los “Lineamientos para la Acreditación Institucional”.

3. Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES). Este departamento dirige las condiciones para la creación y el funcionamiento de las instituciones y programas; cuenta para ello con siete ‘salas’ especializadas, una de las cuales corresponde a instituciones, otra a los postgrados y otras cinco a áreas del conocimiento.



De esta manera, se establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Educación Superior, entendido como el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior y su impacto en la formación de los estudiantes; esta propuesta ha implicado todo un proceso de modernización, inicialmente del Ministerio de Educación y posteriormente de las Instituciones de Educación Superior.

De manera general, cualquier programa de pregrado o posgrado en el País, debe contar como mínimo con un Registro Calificado que es otorgado por el Ministerio de Educación con el que se asegura a la sociedad que dicho programa cumple con las condiciones mínimas de calidad establecidos por los entes antes mencionados; este registro calificado es obligatorio y es un proceso que contempla la evaluación y mirada de los siguientes factores: **Institucional** - 1. Mecanismos de selección y evaluación. 2. Selección, evaluación y desarrollo del profesorado. 3. Selección y evaluación de estudiantes. 4. Estructura administrativa y académica. 5. Autoevaluación. 6. Programa de egresados. 7. Bienestar universitario. 8. Recursos financieros. 9. Investigación, innovación y creación artística. **De Programa** – 1. Contenidos curriculares. 2. Flexibilidad curricular. 3. Evaluación académica. 4. Investigación. 5. Relaciones con el sector externo. 6. Personal docente. 7. Medios educativos.

El registro calificado es otorgado por periodos determinados y antes del cumplimiento de la fecha de vencimiento de dicho registro la institución debe solicitar renovación, y además de presentar los factores anteriores con los respectivos indicadores que están en los lineamientos propuestos por el Ministerio de Educación, se debe también presentar el plan de mejoramiento

relacionado con los aspectos por mejorar, propuestos por los pares evaluadores en la visita anterior.

En relación a la acreditación de alta calidad, tanto de los programas como de las instituciones, este proceso se realiza de forma voluntaria, también es otorgado por periodos de tiempo, lo cual obliga a una revisión constante de parte de los programas o instituciones de los planes de mejoramiento; en este proceso se evalúan los siguientes factores para los programas: 1. Factor misión, proyecto institucional y de programa. 2. Factor estudiantes. 3. Factor profesores. 4. Factor procesos académicos. 5. Factor visibilidad nacional e internacional. 6. Factor investigación, innovación y creación artística y cultural. 7. Factor bienestar institucional. 8. Factor organización, administración y gestión. 9. Factor impacto de los egresados en el medio. 10. Factor recursos físicos y financieros, y finalmente en relación a la acreditación de alta calidad para la institución, se evalúan los siguientes factores: 1. Misión, proyecto institucional. 2. Estudiantes. 3. Profesores. 4. Procesos Académicos. 5. Viabilidad Nacional e Internacional. 6. Investigación. 7. Pertinencia e impacto social. 8. Autoevaluación y autorregulación. 9. Organización, administración y gestión. 10. Planta física y recursos de apoyo académico. 11. Bienestar Institucional. 12. Recursos financieros.

González (2005) afirma que los procesos de acreditación, comprenden la autoevaluación de las instituciones y la evaluación de pares externos; la valoración inicia por los programas y continúa con las instituciones; en Colombia en la actualidad 44 universidades se encuentran acreditadas; el Ministerio de Educación considera la autoevaluación como un trabajo participativo y sistemático en cada institución, en el que dialogan académicos, estudiantes y administrativos. “Por lo general, lleva a reconocer y perfeccionar el proyecto institucional y

termina incorporándose a la planeación y seguimiento como una herramienta para orientar decisiones internas” (Ministerio 2008, p. 182).

Igual que las tensiones que ha causado la llegada de la modernidad al sector educativo en Latinoamérica, en Colombia pasa lo mismo. El sistema de aseguramiento de calidad, las mediciones, los indicadores son la forma como el Estado ha logrado permear la academia y de cierta manera indicarle un camino a seguir, para lograr un llamado reconocimiento de calidad que lo legitima, pero a la vez lo ubica en una lógica de control, de mercado y competencia como cualquier organización o empresa prestadora de un servicio o productora de un bien.

Esta modernidad hegemónica para el caso de Colombia es más representativa que la modernidad emancipadora, pues resulta lógico comprender que en la dinámica de las universidades por lograr estar en el estándar, cumplir el indicador y ser sostenibles en el camino quedan pendientes asuntos relevantes para fortalecer y discutir, tales como el carácter crítico, autónomo, emancipador y libertad de los sujetos –formadores y estudiantes-, pues la mayoría de las veces las universidades hacen sus ajustes en términos de planta física y cumplimiento de la norma referente al personal, esto genera una tensión en las prácticas y en el discurso que se tiene para afuera de la universidad y dentro de ella, se repite la tensión entre los grupos sociales (docentes y estudiantes) y los de élite (rectores y grupos directivos) quienes habitan la universidad, en ocasiones, con discursos y formas de concebir la institución opuestos, cuando deberían encontrar el camino (negociación) para mediar miradas tan opuestas como la universidad como organización regida por principios de mercado y la universidad autónoma que lucha por mantener su esencia, es decir, para lo que fue creada; esta última mirada está cerca de la modernidad emancipadora.

En tal sentido, la tensión es constante y son los grupos sociales los encargados de mantener la universidad en relativo equilibrio. De nuevo se evidencia cómo a partir de las propuestas de la modernidad en las organizaciones, emergen las diferentes tensiones que existen en ellas que, supuestamente, con los modelos de administración clásicos donde la planeación, el control, la regulación mantienen el sistema equilibrado, sin embargo, si la tensión se evidencia es porque el sistema no es regulado, ese sistema social construido por los sujetos también logra desestabilizar lo formal y lo instaurado normativamente, causando presión y teniendo capacidad de negociar: Para Crozier y Friedberg los actores no tienen más que una libertad restringida, y solo son capaces –correlativamente- de una racionalidad limitada. Dicho de otro modo: los actores –su libertad y su racionalidad, sus objetivos y sus necesidades, o si se quiere, su afectividad, son constructos sociales y no entidades abstractas. (Crozier y Friedberg, 19990, p. 5).

**Tabla 10:** Evolución de la Educación Superior (principales aspectos)

Aspectos importantes Evolución de la Educación Superior						
En sus inicios	Etapa intermedia			En la Actualidad		
<b>Intervención política y religiosa</b>	Modernidad Hegemónica (Tensión entre las elites y los grupos sociales)	Aumento de las Instituciones de Educación	Modernidad Hegemónica (Oferta y demanda)	Asuntos de mercado y	de	Modernidad Hegemónica (apertura, sostenibilidad, competencia)
<b>Bajo presupuesto</b>	Modernidad Hegemónica (Oferta y demanda)	Aumento de estudiantes	Modernidad Hegemónica (Oferta y demanda)	Diversidad en la educación (técnica, tecnológica, superior; presencial, distancia, virtual)	y a	Modernidad Hegemónica (apertura, sostenibilidad, competencia)
<b>Control estatal</b>	Modernidad Hegemónica (Control de la	Aparece la Universidad privada	Modernidad Hegemónica (Oferta y	Estándares e indicadores (acreditaciones)	e	Modernidad Hegemónica (apertura,

elites)	demanda, descentralización)	sostenibilidad, competencia)	
Discusiones sobre calidad	Modernidad Emancipadora (espacios de reflexión)	Reformas educativas	Modernidad Hegemónica y Emancipadora (resultados de las negociaciones entre las elites y los grupos sociales)
Movimientos estudiantiles y sociales (Autonomía Universitaria, aumento presupuestal para la universidad pública y docente calificado	Modernidad Emancipadora (negociaciones de los grupos sociales con las elites, autonomía, pensamiento crítico)	Discusiones relacionadas con la calidad, la evaluación, la cobertura, la inclusión etc.	Modernidad Hegemónica y Emancipadora (resultados de las negociaciones entre las elites y los grupos sociales)

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Capítulo III. Historia de la Universidad de Manizales**

#### **Algunos aspectos importantes**

La historia en las organizaciones permite dar cuenta de prácticas y comportamientos específicos aprendidos desde el origen, que hacen que dichas organizaciones vayan a través del tiempo configurando ‘formas de ser y hacer’ otorgándose características únicas y específicas. Es por ello que cada fenómeno organizacional se convierte en interesante para ser analizado, pues no se encontrará una organización igual a la otra, si se considera que las organizaciones son construcciones humanas, hechas por sujetos que llevan sus realidades y formas de ver el mundo a esta organización.

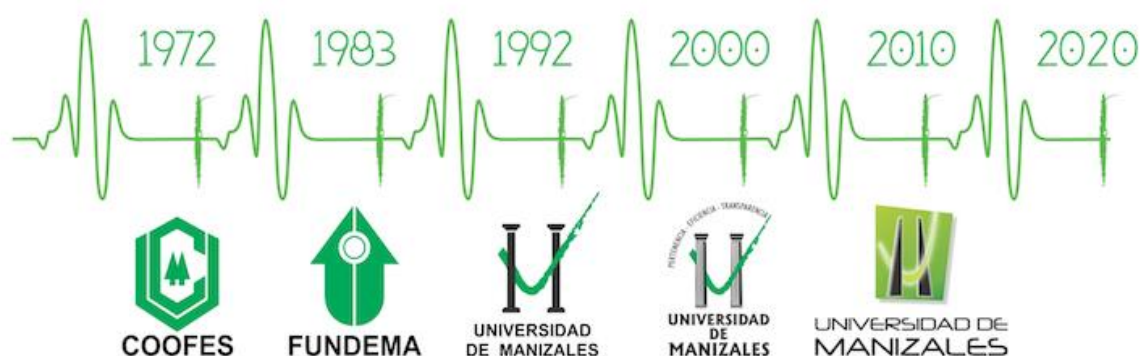
Este capítulo propone breve recorrido histórico de la Universidad de Manizales con el objetivo de evidenciar y determinar aquellas prácticas que se han venido configurando en la organización que la hacen única, además de permitir comprender sus ‘formas de ser y hacer’ del hoy, pero con un alto grado de herencia desde los orígenes; dichos hallazgos permitirán develar asuntos relacionados con el poder, la cultura, el cambio, el conflicto y la estructura de relaciones de los sujetos que hacen parte de la Universidad de Manizales.

La Universidad de Manizales ha tenido momentos históricos que han representado puntos de quiebre o cambios importantes en su filosofía, estructura y prácticas organizacionales, influenciados básicamente por las dinámicas del entorno, como por ejemplo el auge en el país del cooperativismo y la tendencia, no solo en Colombia, sino en Latinoamérica de ampliar la oferta educativa, la cobertura y democratizar la educación, dando como resultado cambios legislativos para la aparición de instituciones de educación. Se realizará un breve recorrido por tres momentos históricos determinantes, con el propósito de evidenciar aspectos clave de la

Universidad en torno a su cultura, su estructura organizacional, manejo del cambio y aspectos generadores de conflicto que resultan de interés; posteriormente se observará la Universidad en la actualidad, específicamente, en lo relacionado con la propuesta de modernidad.

Los puntos de quiebre corresponden: El primer momento como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior, COOFES (1972-1980); el segundo como Fundación Universitaria de Manizales, FUNDEMA (1980-1992); el tercero como Universidad de Manizales (1993-2018), en este periodo se fortalece la Universidad y el sentido de universidad moderna.

**Figura 3:** Momentos históricos Universidad de Manizales



**Fuente:** Tomado de Informe de Autoevaluación, 2014

### **Momentos Históricos Universidad de Manizales.**

#### **Momento 1 (1972 – 1980). Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior – COOFES.**

En 1972, nace COOFES como una institución de educación superior de carácter nocturno y con la intención de brindar formación de pregrado para aquellas personas que trabajaban en la ciudad de Manizales y que querían continuar su proceso de formación en la jornada nocturna; la oferta académica para ese entonces en la ciudad era reducida.

Existían dos Universidades de carácter Público (Universidad de Caldas y Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales) y una Universidad con carácter Privado (Universidad Católica de Manizales). Estas instituciones ofrecían formación en pregrado en las diferentes áreas del conocimiento: ciencias sociales y humanas, ingenierías y administración. Su propósito fundamental era la docencia, para permitir la inclusión de las personas que laboraban y querían estudiar en la jornada de la noche solo se ofertaba, de parte de la Universidad Nacional, el programa de administración de empresas; por estas razones existía, en ese momento en la ciudad, una necesidad sentida de ampliar la oferta académica en términos de pregrados

En el año 72 en este contexto usted podía estudiar, administración de empresas en la Nacional, podía ser contador juramentado de una escuela que funcionaba en el Colegio Mayor de Nuestra Señora o podía estudiar ciencias religiosas y ya, en la nocturna... no había ninguna opción distinta. (Entrevista No. 41, 2017).

El origen de la cooperativa fue desde los principios del sector solidario:

La cooperativa no apareció por decreto de ningún estamento de la ciudad, fueron 200 peludos que dijeron: queremos tener una vida distinta y la vida distinta la vamos a construir mediada por la educación y el gran dispositivo que vamos a proponer es la educación, entonces vamos a fundar nuestra propia universidad. (Entrevista No. 41, 2017).

Llevar a cabo esta idea desde la autonomía de un grupo relativamente pequeño es un primer indicio de la importancia, que desde el origen, ha tenido en la Universidad la construcción de relaciones desde la afinidad y la cercanía, porque pensar en este tipo de proyectos implica confianza y relacionamiento.



“Su énfasis estuvo centrado en la formación de profesionales en Economía, Derecho, Contaduría Pública y Psicología y organizada según los criterios del cooperativismo y de la educación del momento” (Informe de autoevaluación, 2014, p. 14); con las carreras con las que nace la Universidad se puede deducir, de cierta manera, la respuesta a ese grupo poblacional de trabajadores que necesitaban mejorar su formación para desempeñarse laboralmente en la ciudad de manera más adecuada o mejorar su calidad de vida y trascender sus oficios en las diferentes empresas que existían para ese momento, soportado un poco en la realidad de una formación nocturna, para personas adultas, es decir, una Universidad profesionalizante. Esta característica permite también inferir una relación de influencia del entorno en las decisiones, por ejemplo de oferta académica. Su carácter privado hace que se configuren ciertas prácticas de supervivencia y sostenibilidad.

La idea de fundar la Cooperativa desde los principios de dicha filosofía según los datos históricos, nace del Dr. Hugo Salazar García, que posteriormente fue rector de la Universidad de Manizales. En Colombia se estaba fortaleciendo el cooperativismo, y en una reunión realizada para el Eje Cafetero la persona antes mencionada propuso la creación, para Manizales, de una cooperativa dedicada a la educación superior. Esta idea tuvo acogida por un grupo de personas que iniciaron el desarrollo de la misma. Las primeras citaciones para invitar a los estudiantes se realizaron por medio del periódico local y se convocaron a diversas reuniones para darle forma a la cooperativa; el propósito básico era la cualificación de empleados y trabajadores en la jornada nocturna.

En la puesta en marcha de la idea se presentaron algunas tensiones y oposiciones en la ciudad, de parte de algunas personas influyentes en el sector académico: Existía en la ciudad una única institución educativa que formaba en Derecho; en tal sentido la idea de ofertar de parte de la

Cooperativa este mismo programa generó tensión y discusiones en relación a la legitimidad de las instituciones y al reconocimiento (Universidad Vs Cooperativa). Por otro lado, los socios que crearon la Cooperativa se enfrentaron a asuntos tan importantes, como la consecución de docentes especializados, “en Manizales había un psicólogo, no más” (Entrevista No. 41, 2017).

La Cooperativa inicia labores con 200 estudiantes aproximadamente y una planta de 37 empleados, conformada por cuatro (4) profesores de tiempo completo, veintisiete (27) catedráticos y seis (6) empleados administrativos. El financiamiento de la Cooperativa se realizaba por medio de los aportes de los socios (estudiantes y profesores), los estudiantes por medio de la matrícula y los docentes por medio de una figura llamada aporte social. Los primeros años de funcionamiento se realizan en las instalaciones de dos colegios de la ciudad, alquilados para dicho fin; una vez la cooperativa empieza a tener estabilidad financiera compra los primeros terrenos para su funcionamiento; estructuralmente existía un gerente de la cooperativa y un rector, eran las dos figuras representativas de poder y autoridad.

En este periodo de tiempo la intencionalidad de la Cooperativa estaba enfocada en la docencia (formación de profesionales), crecimiento y fortalecimiento en el ámbito local. Para el año 1977 y 1978 según González (1992) “se da la primera crisis en la Universidad que consumió muchas energías y produjo un enorme desgaste de la imagen institucional” (p. 61). Esta tensión surge porque son nombrados dos rectores en la Cooperativa: uno apoyado por el Consejo de Administración y el otro por el Consejo Académico. Después de las diferentes discrepancias de ambos estamentos, se llega a un acuerdo para nombrar un solo rector y de esta manera se pone fin a este asunto que generó tensión.

Era una cooperativa muy vulnerable, porque extrañamente en la teoría del cooperativismo cualquiera puede ser nombrado gerente, mientras que para ser rector si había unos requisitos muy completos, como por ejemplo: la formación profesional, la experiencia administrativa y académica, pero para ser gerente de la cooperativa no y el gerente de la cooperativa competía fácilmente con el rector. (Entrevista No. 41, 2017).

Los primeros conflictos en la Universidad se presentaron en torno al poder, a la legalidad y a la legitimidad. En esta historia de la institución, al parecer, se presentaban asuntos en desorden que aún no estaban tan claros, y se manejaron de manera informal o se solucionaban a medida que se iban presentando los acontecimientos: soluciones improvisadas.

En la Cooperativa se evidencia según documentación histórica y González (1992, pp72-74) que las direcciones (Rectoría, Vicerrectores académicos, Gerentes, Vicerrectores administrativos y Decanos) estuvieron representados en su gran mayoría por el género masculino, salvo algunas excepciones: de 8 Rectores en dicho periodo, se da una (1) representación del género femenino en el cargo, con una duración de 10 meses (Noviembre de 1980 – Septiembre 1981) y en la Facultad de Psicología, dos (2) mujeres estuvieron como Decanas, con duración en su cargo de un año y dos años respectivamente.

En los documentos históricos de la Cooperativa no son claros los tiempos estipulados para ocupar los cargos directivos, se infiere incoherencia en dichos tiempos, porque la duración en los cargos directivos presenta algunos periodos cortos, y en otros, lapsos largos. Por ejemplo, de 8 rectores, 3 de ellos estuvieron por dos años cada uno, los demás estuvieron en este cargo por periodos de un año y uno de ellos 3 meses; en las decanaturas se presenta un comportamiento similar, periodos de un año y solo algunas excepciones presentan estadías en el cargo de dos años (Facultad de Contaduría 1 persona; Facultad de Psicología, 3 personas).

Estas características permiten inferir tres asuntos históricos relevantes: 1) Que para ese momento no existía normatividad clara en relación a los tiempos en los cargos (característica: improvisación, desorden, informalidad); 2) Que las tensiones en el ambiente organizacional eran fuertes y constantes, lo cual llevó a rotación de personal en cargos directivos, probablemente por la presión y la oposición de algunos grupos fuertes (poder) y 3) Que la Cooperativa presentaba una connotación masculina en las direcciones.

En esta universidad, todavía el grueso de los hombres es muy grande, una universidad de 500, 600 docentes y donde el 10% seremos mujeres imagínate..., son machistas, lo seguiremos siendo y es una tradición, por ejemplo, ellos nos ven a las mujeres estudiosas como desocupadas. (Entrevista No. 12).

Las relaciones construidas en torno al proyecto de Universidad son evidenciadas desde lo informal y desde la afinidad, así se infiere desde las entrevistas que en su momento realiza González (1992), a algunos de los precursores de la Universidad, a continuación, algunas apreciaciones para destacar:

En entrevista con el Dr. Hugo Salazar, expresa lo siguiente: “se produjo el cambio de gobernador y a diferencia del saliente quien estimuló y apoyó la institución desde un comienzo, el entrante no manifestó mucha simpatía por ella” (González, 1992, p. 24).

En entrevista con el Dr. Carlos Daniel Rivera, expresó : “[...]fui invitado a finales del mes de mayo a una reunión que se realizó en el club Los Andes... en esta reunión me enteré de los aspectos generales de la idea de crear la Universidad” (González, 1992, p. 26).

El Dr. Jaime Calderón anunció que se habían nombrado los decanos de las cuatro escuelas con las que la Universidad iniciaría sus labores académicas. Mi nombre fue mencionado como Decano de Derecho, lo

cual fue sorprendente para mí, puesto que nada de esto se había hablado conmigo previamente. (González, 1992, p. 27)

En este momento histórico primó la solidaridad como filosofía institucional y como valor central sustentada en los principios del Cooperativismo: colectividad y colaboración para el bien común.

Preparaba a la comunidad para su ejercicio de participación democrática, toda vez, que sus estudiantes, profesores, administrativos y directivos eran socios y dueños de la institución y por lo tanto tenían la capacidad de decidir el futuro de la institución a través de las asambleas de socios. (Informe de autoevaluación, 2002-2004, p. 36)

La universidad instaura su concepción de modernidad cuando se funda, no es gratuito que se funde como una universidad solidaria, como una cooperativa, es la autoría colectiva la que crea la universidad y en lugar de tener un aval de lo público y de la administración local o departamental... al contrario había oposición del establecimiento para que la universidad existiera, desde ahí hay una inauguración de esa concepción de modernidad, disponiéndonos para ser autores de otras posibilidades de la vida. (Entrevista No. 41, 2017)

Nace como Cooperativa porque las personas que pensaron en esta posibilidad hacían parte de este y del sector solidario del país que se expandía rápidamente, básicamente por sus características de inclusión, solidaridad y trabajo en equipo. Los precursores de esta idea hacían parte del sector laboral de la ciudad, trabajaban como empleados o gerentes de empresas de la ciudad.

La formación del grupo gestor nace por afinidad a la idea y a sacar adelante un sueño llamado “COOFES”, y es quizá aquí donde se genera una de las primeras características imborrables de la

Universidad: la construcción de relaciones por afinidad al proyecto y por creer en el mismo del grupo gestor, que posteriormente formó parte de las direcciones de la Cooperativa y la Universidad. De esta manera se podría afirmar que se trasladó la empatía por el proyecto a una toma de decisiones informales y poco claras dentro de la gestión.

O sea aquí no estaban las cosas tan organizadas como están ahora, por ejemplo en el asunto financiero: la caja era en todas partes, o sea cada programa tenía su caja, cada programa se llamaba facultad y cada uno tenía su caja y la manejaba a su antojo. (Entrevista No. 12, 2017).

El grupo base fue creciendo con la llegada de nuevos socios (estudiantes y docentes), las luchas por el poder se intensificaron y razón de ello se presenta una nueva crisis de la Cooperativa; se puede interpretar, entonces, la poca claridad en la normatividad y la rotación de personal en cargos directivos y grupos consolidados que querían hacer parte de las altas esferas de poder de la Cooperativa para participar activamente del fortalecimiento y crecimiento de la misma. Con esta característica se puede comprender hoy el sentido de ‘propiedad’ de aquellos integrantes de la Universidad que están desde que la misma se fundó.

El tipo de cultura organizacional que prevaleció en este momento histórico es tipo clan, porque el surgimiento de la organización nace de un grupo relativamente pequeño de fundadores, que bajo algunos principios fundamentales como la solidaridad y colectividad, manifiestan un bien común y un beneficio para, ese entonces, de los socios, lo cual se podría asemejar a lo definido por los autores Cameron y Quinn (1999) cuando definen esta cultura como: la empresa es como una gran familia, la gente comparte mucho con los demás, la gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia.

## **Momento 2 (1980-1992). Fundación Universitaria de Manizales – FUNDEMA.**

Fue el decreto 80 de 1980 que impulsó el cambio de cooperativa a fundación, puesto que dicho decreto reglamentó la educación superior en el país y las cooperativas fueron excluidas como instituciones prestadoras de este servicio; con esta transformación la Fundación debió, además de tener la docencia como proceso misional, sumarle la investigación y la proyección social.

Al igual que en toda la Educación Superior se empiezan a priorizar procesos de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de la actividad universitaria y a reconocer como sus principios generales y funcionales básicos, la investigación, la extensión y la docencia. (Autoevaluación, 2002 – 2004 p.21).

En la asamblea de la Cooperativa los socios aceptan el cambio a Fundación después de algunas tensiones al respecto y ceden los recursos financieros y patrimoniales que hasta el momento tenían la naciente institución.

En el primer momento, la Cooperativa basó su filosofía en torno a los principios del cooperativismo; después orientó su filosofía en torno al Humanismo Científico que “une pensamiento y acción, ciencia y técnica, teoría y experiencia, cultura y vida social” (Autoevaluación, 2014, p. 14). Al parecer en este punto la naciente Fundación “FUNDEMA”, que de cierta manera inicia de forma circunstancial - porque un grupo de individuos que hacían parte del sector cooperativo de la ciudad consideraron una oportunidad la creación de una cooperativa en el sector educativo- se ve obligada a ajustarse a las reglamentaciones legales impartidas por el Ministerio de Educación Nacional – MEN, que tenía como pretensión generar lineamientos en términos educativos, con el propósito de asegurar mínimos de calidad y, de

cierto modo, controlar la proliferación de las instituciones informales o mal llamadas de ‘garaje’. Esta situación obliga a la Cooperativa a transformarse en Fundación, lo que implicaba un pensamiento ordenado y riguroso en torno a la formación de estudiantes y pensar procesos serios y trazar lineamientos en torno a un modelo de educación e institución; de esta manera se deben hacer esfuerzos por abandonar la improvisación en el modelo educativo que se tenía en la Cooperativa y se pasa a generar procesos planeados y pensados.

También se abandonan los principios del sector solidario y se deben incorporar las formas propias del sector educativo, específicamente de la educación superior, tomando como filosofía institucional el Humanismo Científico. Con este postulado se daba paso a una institución seria que pensaba en la construcción y generación de un conocimiento propio, transformador y autónomo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa; se piensa en una institución que quiere crecer y competir con las universidades existentes en la ciudad y en la región; da valor a la generación de conocimiento como apuesta y no solo se queda con la profesionalización como única manera de construir universidad.

Esta apuesta por el conocimiento no se profundiza en los documentos históricos de la institución, lo cual reafirma la idea de una Universidad que se hacía en el día a día, que era poco planeada y documentada. Al respecto de la connotación humanista, esto se considera en la comunidad académica actual.

El humanismo es una gran mentira, la matemática, la ciencia dura, la administración, la economía no entiende de eso; cuando la tratan de llevar en su práctica no hacen sino caricatura, yo considero que la humanidad está en deuda con la comprensión del humanismo y del humanismo científico; eso es una gran mentira, la universidad nunca ha tenido el enfoque humano, aquí lo mejor es que nos tratemos bien entre



nosotros, pero no es solamente en la universidad, a la humanidad nos quedó grande entender el humanismo y cuando tratamos de resolverlo creamos un Frankenstein. (Entrevista No. 38, 2017).

Estas etiquetas son puestas como puntos referentes, como paradigmas o modelos propuestos por un equipo de personas que trabajaban hacia ese rumbo en la Fundación, pero pocas evidencias existen que se haya dado una comprensión clara de cada una de esas etiquetas. Más bien es un grupo de personas construyendo juntas un proyecto de Universidad y aportando cada uno desde su conocimiento e incluso desde sus propios intereses; esto porque no existe una conexión real, clara y coherente entre el modelo propuesto y las acciones presentes, para ese momento, en la Fundación. Podría ser que los diferentes grupos en la institución se acomodan a las diferentes circunstancias, pero no se cohesionan para trabajar de forma coherente con las filosofías o modelos que se proponen. Algunas explicaciones a esta incoherencia podrían ser: la inexistencia clara de dichas etiquetas o filosofías; la falta de voluntad de cambio, porque los equipos de líderes no logran adecuadamente el empoderamiento de cada uno de los miembros de la Universidad.

La docencia, la investigación y la proyección social se convirtieron en los ejes fundamentales de la educación superior en Colombia, con los cambios normativos propuestos desde el Ministerio de Educación Nacional – MEN. En esta etapa se presenta un crecimiento importante acorde a las exigencias del entorno, en ese sentido, se abren nuevos programas académicos de pregrado (Facultad de Educación con los programas de Educación Preescolar y Educación Especial; Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional), se da apertura a los primeros programas de posgrado (Especialización en Auditoria de Sistemas), se firman los primeros convenios con otras instituciones tanto nacionales como extranjeras.

Para soportar este crecimiento se aumentó el número de docentes de tiempo completo y medio tiempo vinculados a la institución; así, para este momento se contaban con 53 docentes de planta y 70 catedráticos; se realizaron convocatorias para proveer cargos docentes con exigencias además de la experiencia, en investigación. “Las hojas de vida se estudiaban en Consejo de Facultad y se remiten los candidatos al rector para su selección y nombramiento” (Autoevaluación, 2002-2004, p. 76). En 1986 se crea el primer reglamento docente y en el año 1990 se crea la Asociación Sindical de los docentes, firmando en el año 1992 la primera convención colectiva de trabajo. Para el año 1991 la Universidad -entonces fundación- contaba con 64 profesores de tiempo completo y 31 de medio tiempo.

En este periodo de tiempo se presentaron dos crisis en la Fundación Universitaria – FUNDEMA, según los textos históricos: La primera de ellas se dio al inicio de la Fundación, cuando el Ministerio de Educación Nacional - MEN, pone en funcionamiento el Decreto 80 -mencionado anteriormente-; en ese momento la Rectora contrató un asesor para la creación de los nuevos estatutos de la Fundación con el propósito de realizar el tránsito desde la Cooperativa, lo cual fue mal interpretado por la comunidad académica provocando la renuncia de la Rectora, quien estuvo en su cargo 10 meses; “se llegó a decir que la transformación reflejaba el interés de algunas personas en acabar con la Universidad, acusaciones directas realizadas a la Rectora y al asesor” (González, 1992, p. 86), “yo era estudiante de la universidad y me acuerdo que tuvimos una gran pelea por defender la figura de la universidad como cooperativa pero finalmente perdimos” (Entrevista No. 1, 2017).

Blanca Libia Mejía, la única mujer que ha sido rectora de acá, estuvo en el año 80 y en el 81 prácticamente peleando con el Ministerio para que le dejaran conservar la idea de la identidad como cooperativa; al mismo tiempo ella junto con el abogado asesor de la Universidad construyeron todos los

estatutos y estrategia para ser fundación Universitaria de Manizales. Cuando ella ya tenía todo listo, lo presentó en el Consejo Superior y el Consejo Superior se enojó y le dijo que no, entonces ella finalmente renunció y se fue y nombraron al padre Leopoldo; y que hizo el padre Leopoldo, recogió lo que ella ya había hecho y le tocó legalizarlo, no había qué más hacer. Se hace la asamblea y COOFES decide entonces transformarse en la Fundación y dona todo lo que había conseguido la cooperativa, se lo da como capital de creación a la Fundación universidad (Entrevista No. 41, 2017)

La segunda crisis se dio en el año 1990. Según lo consignado por González (1992), las crisis se dieron entre los diferentes estamentos de la Universidad: profesores, directivos y estudiantes, y estuvieron relacionadas con quien en ese momento y desde el año 1983 se desempeñaba como rector. Se empezaron a presentar tensiones en torno al poder y a la necesidad de un cambio de Rector con el fin de dar nuevas orientaciones a la Universidad; por lo tanto se procedió a la elección de nuevo Rector entre el Consejo Académico encargado de designar la terna y el Consejo Directivo, quien se encargaba de realizar la elección; “el conflicto en sí mismo no era cosa diferente a la de un enfrentamiento entre los dos Consejos en el que el Directivo estaba desconociendo la autonomía del Académico” (González, 1992, p. 143). Como el anterior conflicto presentado en la Cooperativa, este, además de asuntos de poder, tiene altas dosis relacionadas con la legitimidad y legalidad de los estamentos decisorios de la Universidad, que medían sus fuerzas en las situaciones trascendentales.

Para poner fin a dicha tensión se nombró un grupo de personas externas a la Universidad que conformaron una Conciliatura, conformada por la Alcaldesa de ese entonces y representantes de entidades públicas y privadas de la ciudad, quienes fueron los encargados de lograr acuerdos entre las partes después de tres meses de conflicto y tensión. Además, para este momento ya se sumaban los estudiantes que se encontraban en asamblea permanente; para el mes de septiembre

de 1990 se abre de nuevo la Universidad y se inician labores académicas, esta vez con un nuevo Rector:

Así el nombramiento de un nuevo Rector da fin a una interesante crisis que surge por el cambio y la transformación de la joven Institución, la Universidad es otra y a pesar de los cambios y del paso del tiempo quedan todavía heridas sin cicatrizar que de alguna manera afectan su desarrollo y que están presentes a la hora de tomar ciertas decisiones. (González, 1992, p. 147).

En una de las entrevistas se relata una tercera crisis en la Fundación que se presenta en el año 1992:

Yo empiezo aquí en la Universidad con una crisis, yo entré en plena crisis del año 92, como que hubo un revolcón entre docentes de contaduría y de derecho y en ese encontrón hubo como una disminución de unos estudiantes, entonces había una pelea donde Contaduría se enfrentó a Derecho como programa, en ese entonces me llaman y entré en plena crisis, entonces cierran la Universidad y no se acabó ese semestre, unos estudiantes se tomaron la plazoleta y ahí hacían la comida, bueno un campo de batalla; en ese proceso echaron 13 profesores de Contaduría y de Derecho echaron como 20, hasta al decano nuestro lo echaron, él que puso la denuncia. Bueno al final en marzo del siguiente año, con Rector nuevo se reanudaron las actividades, este nuevo Rector puso un decano para contaduría duró ocho días, luego puso otro decano para contaduría duró tres días o sea nombraron ocho decanos, porque todos llegaban y apenas veían la situación tan horrible en el programa renunciaban, porque habían unos estudiantes radicalizados en que no abrieran la universidad. Bueno, al final con el octavo decano decidimos quedarnos, empezamos a organizar el programa y se retomaron labores, este problema tuvo que ver con el manejo de la caja menor (dinero) del programa de Derecho y Contaduría denunció el robo (Entrevista No. 12, 2017).

Con esta crisis se puede evidenciar desorden administrativo para el manejo de los dineros en la Fundación, interpretándose como falta de control y descentralización de aspectos financieros; se puede inferir también una lucha por la legitimidad y el liderazgo en la Fundación de parte de

dos Facultades que, históricamente, han sido representativas y reconocidas al interior de la organización, esto último lleva a luchas de poder y liderazgo entre la comunidad académica de ese entonces. Por otro lado, cuando se habla de la radicalización de los estudiantes se evidencia la característica de participación como socio/estudiante que inicia en la Cooperativa.

En ese momento como Fundación, al igual que en la anterior figura organizativa, los cargos Directivos estuvieron ocupados en su gran mayoría por el género masculino, salvo algunas excepciones, como por ejemplo: en la Facultad de Psicología una Decana ocupó el cargo en dos periodos diferentes; en la Facultad de Educación una Decana; en la Especialización de Recursos Humanos, una coordinadora y en el Departamento de matemáticas una jefe de Departamento.

En la Rectoría, en las Vice – Rectorías (Académica y Administrativa), en las Decanaturas de Derecho, de Contaduría, de Economía, de Mercadeo y Departamento de Sistemas en este periodo los puestos directivos estuvieron ocupados por el género masculino; se inicia un cambio en este sentido en las coordinaciones de Educación Preescolar y Educación Especial, donde dichos cargos fueron ocupados por el género femenino, tres y dos mujeres respectivamente.

Los tiempos de permanencia en los cargos directivos también continúan fluctuando como en el momento anterior: el promedio general es de un año y medio, dos años, pero se presentan periodos de tiempo en algunos casos de seis, cuatro y tres años.

La Universidad se transforma de Cooperativa a Fundación con la intencionalidad, desde el Ministerio de Educación Nacional – MEN, de organizar las instituciones prestadoras de servicios educativos y ubicar estándares mínimos de calidad. Es por ello que adopta lineamientos de investigación y proyección social, pero permanecen asuntos característicos tales como: cultura tipo clan, relacionamiento por afinidad, informalidad, conflictos de poder, legalidad y

legitimidad, y poca claridad en reglamentación y documentos soportes que evidenciaran el camino a recorrer para llevar a la práctica la filosofía de la Fundación, para ese entonces llamada ‘Humanismo Científico’

### **Momento 3 (1993-2018). Universidad de Manizales**

Mediante la resolución No. 2317 de abril de 1992, el Ministerio de Educación Nacional – MEN, reconoce la transformación de la Fundación Universitaria FUNDEMA en Universidad, esto debido básicamente al crecimiento de la Universidad en relación a programas académicos de pregrado y posgrados ofertados, número de estudiantes, programas académicos acreditados de alta calidad, infraestructura física que respalde las actividades académicas, planta docente vinculada de tiempo completo, y consolidación de sus procesos misionales como docencia, investigación, proyección social y proceso de apoyo llamado gestión.

Se hace referencia a la consolidación de lo logrado en los anteriores periodos; se propició el crecimiento, el reconocimiento institucional a escala local, nacional e incluso internacional, de cierta manera se trabajaba para mantener lo obtenido hasta el momento y fortalecerse. Se presentan tensiones en torno a los cargos que implican ejercicio de poder o directivos, así lo recuerda uno de los entrevistados:

En una crisis que hubo en la facultad, unas dificultades con el decano y toda la cosa, el decano debe retirarse y el rector del momento... me pide que le reciba la decanatura... había una crisis muy maluca en la Facultad, un enfrentamiento de algunos profesores con el Decano. (Entrevista No.1, 2017).

Esta crisis hace referencia a asuntos de poder porque el personal docente estaba presionando por un cambio de Decano por diversas razones que hacían referencia a asuntos de gestión y

tiempo en el cargo, en ese sentido el ambiente laboral empieza a tensionarse y a presentarse comentarios informales que afectaron el clima laboral.

En el año 2008 se presenta una nueva tensión o conflicto también relacionada con asuntos de poder. El Rector hasta ese entonces llevaba 14 años representando la Universidad en dicho cargo, desde el año 1994, y según los documentos históricos se sentía un deterioro en su gestión y una sensación de centralismo, “este tiempo fue deteriorando el gobierno universitario por el centralismo con el que el mencionado rector manejo el control de la institución” (González, 2012, p. 468). También González (2012) menciona que la falta de un proyecto universitario y el enrarecimiento del ambiente institucional fueron los detonantes para generar el cambio, pues dichas situaciones lograron producir tensión en los diferentes estamentos de la Universidad. Es así como en el mes de Agosto de 2008 el Consejo Superior, máximo estamento de la Universidad, le solicita la renuncia al Rector de ese entonces; “en los distintos estamentos se produjo un malestar generalizado que sintieron gran alivio cuando se conoció la renuncia del rector a cambio de una generosa indemnización por parte de la Universidad” (González, 2012, p. 468).

Este Rector fue uno de los fundadores de la Cooperativa, quien impulsó esta idea cuando asistía a las reuniones del sector Cooperativo de Manizales. Como representante del Departamento de Caldas de la Asociación Colombia de Cooperativas para ese entonces se desempeñaba el Dr. Hugo Salazar García como Gerente de la Cooperativa de Tejidos Única-Empresa del sector textil, que producía Hilados y Tejidos, desaparecida en el año 2001.- (González, 1992); al impulsar la idea de una Cooperativa especializada en educación superior, el Dr. Salazar estudió allí mismo Derecho, posteriormente se desempeñó como gerente de dicha

Cooperativa, estuvo fuera de la Universidad realizando las labores propias de su ejercicio profesional y:

Para el año 1994 cuando El Dr. Hugo Salazar fue nombrado en la Rectoría de la Universidad, él estaba fuera de la Universidad y en reunión del Consejo Superior se habló de esta persona como una opción para la Rectoría por sus aportes en la creación de la Cooperativa, el conocimiento de la misma y de cierta manera como agradecimiento a sus esfuerzos, se decidió darle la oportunidad de dirigir el curso de la Universidad. (Entrevista No. 1, 2017).

Cuando se da la renuncia del rector Dr. Hugo Salazar en el año 2008, en ese mismo año inicia labores como Rector de la Universidad el Dr. Guillermo Orlando Sierra Sierra y se empiezan a tejer cambios estructurales y físicos en la Universidad; a esta propuesta se le llamó Universidad Moderna y se realizaron ejercicios interesantes de autorreflexión que motivaron cambios importantes en relación a la dinámica interna de la institución y a la forma como se quería posicionar la institución en la región y en el país (visibilización).

Para el año 2012 la Universidad de Manizales inicia una nueva filosofía institucional o paradigma llamado Modernidad; en tal sentido, se realizan mejoramientos en los procesos de gestión de la universidad, se apoya la formación docente en términos de maestrías y doctorados, se abren nuevos programas de pregrado como Administración de Empresas y programas en modalidad virtual y posgrados: Doctorado en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Ver Tabla 11) Se hace visible la imagen de la Universidad por medio de convenios y participación tanto en el ámbito nacional como internacional de docentes y estudiantes en diferentes proyectos de investigación y proyección social.



Las diferentes discusiones que se realizaron, se plasmaron en un Sistema de Planificación Institucional donde se consignaron los lineamientos para una Universidad Moderna, que fue un esfuerzo por formalizar procesos independientemente de las personas; por ejemplo, en la Cartilla de Investigación se determinan claramente cuáles son las grandes categorías de investigación a las que le deben apuntar las apuestas investigativas de los diferentes campos de conocimiento (facultades); de la misma manera para proyección social, docencia y gestión, por nombrar algunas. Cuando se indaga por la puesta en marcha de dicho proceso, se destacan en mayor medida los asuntos relacionados con los cambios de infraestructura y de unión en campos de conocimiento.

La modernidad, la modernización de la universidad era un hecho, era una necesidad y comienza a darse, no solamente en términos de las tendencias académicas y la construcción de concepto de universidad, sino en la misma forma de manejo administrativo de la organización como tal. (Entrevista No. 3, 2017).

El sistema de planificación Institucional:

El cual contiene los elementos fundamentales, desde el punto de vista estratégico, para la institución, expresados en los lineamientos, a saber: calidad, excelencia académica y pertinencia social; investigación y proyección social; cooperación e internacionalización; cultura institucional y gestión financiera. Tales lineamientos, a su vez, se desglosan en Planes, Programas y Proyectos que la Universidad de Manizales atiende y atenderá en los próximos años. (Autoevaluación, 2014, pp. 16-17).

La Universidad de Manizales como una institución moderna, se caracteriza por la consolidación de Proyecto de Modernidad y Modernización de la Universidad, esto relacionado con el fortalecimiento de las áreas misionales y de apoyo: docencia, investigación, proyección

social, gestión; mejoramiento de las instalaciones físicas; y, según el documento de Autoevaluación (2014), se continúa trabajando en torno a: formación para la democracia, mercado laboral, medio ambiente y desarrollo sostenible, mediaciones tecnológicas e internacionalización.

Este periodo en el que estamos es como la proyección, aquí es donde se viene un proceso de transformación de la infraestructura física de la Universidad muy importante, pero viene de la mano y la consolidación de procesos académicos, de la creación de nuevos programas, se están consolidando relaciones con otros países y obviamente el proceso de investigación se consolida con los grupos de investigación. (Entrevista No. 1, 2017)

En la actualidad la Universidad cuenta con cinco campos de conocimiento: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas; Facultad de Ciencias Jurídicas; Facultad de Ciencias de la Salud; Facultad de Ciencias e Ingeniería y Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, en las cuales se desarrolla la oferta académica.

En el 2015 la Universidad contaba con una planta docente de 482 personas, de los cuales 201 son profesores de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial y 281 catedráticos; 44 de ellos tienen formación de Doctorado, 165 de Maestría, 159 de Especialización y 114 de Pregrado.

En relación a la participación de género en los cargos directivos- Rectoría, Vicerrectoría, Secretaría General, Asesor de rectoría en planeación, Asesor de planeación académica, División de desarrollo humano, Decanos (de cada uno de los cinco campos de conocimiento- Facultades), Dirección de Investigación y Posgrados, Dirección Proyección Social, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Docencia y Dirección de Mercadeo Institucional y Comunicaciones-

que la proporción es 13 a 3, directivos hombres y directivos mujeres respectivamente, es decir, que el 81.25% son hombres y el 18.75% son mujeres. Algunas tensiones presentadas en este periodo de la Universidad están relacionadas con asuntos de cambio, cultura y la estructura de relaciones, esto continúa siendo un factor importante de la dinámica organizacional, característica presente desde los inicios de la misma.

La puesta en marcha de la propuesta de Modernización en la Universidad ha sido lenta y ha transitado por un camino complejo debido a las características históricas que hacen parte de la institución, sus formas y sus propios intereses salen a flote; una tensión generacional y una resistencia al cambio son evidentes “somos un poquito reacios al cambio, entonces la gente culturalmente entre más años vive aquí en la universidad es más difícil que asuma posturas modernas” (Entrevista No. 3, 2017).

La misma dinámica institucional de los últimos años ha llevado a evidenciar la necesidad de apertura, es decir, abrir las puertas para la llegada de nuevos empleados con perfiles específicos en formación y experiencia; un primer asunto que causó tensión en los empleados de la institución con 30 o más años allí, de cierta manera percibieron que con la llegada de la Modernidad, iniciaban otras personas que se salían de sus círculos de relaciones y en algunos casos, profesores con maestría o doctorado, mientras que un buen porcentaje de los profesores antiguos no tienen formación posgradual o apenas la están llevando a cabo y lo hacen incluso en los mismos programas de doctorado que ofrece la Universidad.

Hay una ventaja, en los últimos años la universidad ha contratado mucha gente joven y eso ha dinamizado la forma como vamos eliminando esa tensión, pero yo siento que todavía el grueso de la antigüedad pesa mucho y ese peso genera que la gente no aporta mucho, porque digamos que yo soy

nuevo... pero aquí los poderes se mueven mucho por la antigüedad... entonces que hay que esperar que esos profesores se jubilen, porque ellos no van a cambiar y esa tensión jamás se va a liberar en esos profesores... yo creo que lo más tensionante de romper son esos paradigmas que están anclados en los que más tiempo llevan en la universidad, creo que con los jóvenes, con la generación que lleva 10 o menos años en la universidad no hay problema y creo que yo me atrevería a decir que el 100% estamos adaptados y aculturizados a esta lógica, pero los que llevan de ahí para atrás tienen problemas y si usted se pone a mirar es el grueso, es el grueso de la gente, o sea esa tensión está muy lejos de ser liberada y eso hace que el proceso de modernidad sea muy lento. (Entrevista No. 3, 2017)

Una cultura organizacional tipo clan, el relacionamiento por afinidad y la informalidad son características que siguen predominando en la Universidad, pero se evidencian esfuerzos por fortalecer la formalidad desde lo documental, la aplicación de la norma, etc. Se hacen esfuerzos por realizar convocatorias que permitan procesos de selección un poco más adecuados a una universidad moderna y la cultura organizacional con intención de transitar de tipo Clan a Jerárquica, según la clasificación de Cameron y Quinn (1999).

En los siguientes capítulos se realizará un análisis detallado a la Universidad de Manizales desde la propuesta de la Modernidad y Modernización y como ha respondido la estructura organizacional y los diferentes grupos a dicha propuesta.

A continuación, algunos aspectos representativos de la Universidad de Manizales y sus diferentes etapas; algunas características no han cambiado desde sus inicios como Cooperativa.

**Tabla 8:** Etapas de evolución Universidad de Manizales.

Etapa	Características relevantes	Tipo de Relaciones	Tipo de Conflictos	Toma de Decisiones	Propósito	Tipo de Cultura
<b>Cooperativa COOFES 1972-1980</b>	. Principios del sector solidario . Tiempos en los cargos: variable – fluctuante . Poca claridad documental Informalidad en los procesos . Predominio de la masculinidad en cargos directivos . Alcance: a nivel local	.Informales y de afinidad (amistad)	. Por el poder (desempeñar cargos directivos) . Legalidad y legitimidad	.Participativa (Asamblea de socios)	.Formación de profesionales (profesionalizante) – Docencia	.Clan — Familiar
	.Humanismo Científico .Cambios en algunas prácticas (proceso de selección) impulsadas por los conflictos . Predominio de la masculinidad en cargos directivos. .Tiempos en los cargos: variable – fluctuante .Poca claridad documental	.Formales .Informales (predominantes)	.Por el poder (desempeñar cargos directivos) . Legalidad y legitimidad	. Centralizada y Participativa (Asociación Sindical)	.Docencia .Investigación (para fortalecer) .Proyección social (para fortalecer) .Planeación y gestión	.Clan – Familiar
<b>Fundación FUNDEMA 1980-1992</b>	. Alcance: Nivel local (alto), nivel Internacional (bajo) . Informalidad en los procesos . Se crea el Sindicato de Docentes. . Cambios					

<p><b>Universidad de Manizales 1993-2018</b></p>	<p>circunstanciales, presionados por factores externos (MEN)</p>					
	<p>. Crecimiento Institucional .Fortalecimiento de lo logrado anteriormente .Aumento de la oferta académica .Crecimiento de la planta docente y cualificación . Predominio de la masculinidad en cargos directivos. .Tiempos de duración largos en los cargos directivos .Se consolida la propuesta de una Universidad moderna .Se crea el sistema de planificación . Esfuerzos por implementar cambios . Resistencia al Cambio . Alcance: a nivel local e internacional . Se crea el sindicato de los Administrativos (por tensión en el ambiente laboral)</p>	<p>.Formales con intencionalidad de fortalecerlas .Informales con la intencionalidad de disminuirlas .Racionalidad y Razonabilidad como pilares .Políticas .Por antigüedad .Paternalismo</p>	<p>.Por el poder (desempeño de cargos directivos) .Cambios .Tensiones .Generacionales .Pertenencia (propiedad)</p>	<p>. Centralizada . Participativa (Asociación Sindical)</p>	<p>.Docencia .Investigación (con proyección como un pilar determinante de la Universidad) .Proyección social (con proyección como un pilar determinante de la Universidad) .Planeación y gestión .Internacionalización de la Universidad .Mejoramiento de imagen Institucional</p>	<p>Clan o Familiar con intención de cambiar a Jerárquica</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 12:** Datos estadísticos en las diferentes etapas de evolución de la Universidad de Manizales

<b>Etapas</b>	<b>No. Docentes + formación</b>	<b>No. Estudiantes</b>	<b>Programas ofertados (pregrado y posgrado)</b>
Cooperativa (COOFES) 1972-1980	Tiempo Completo: 4 Catedráticos: 27	200 (se inician labores)	<b>Pregrado: 5</b> <b>Posgrado: 1</b>
Fuente: González, 1992			
Fundación (FUNDEMA) 1980-1992	Tiempo Completo: 64 Medio Tiempo: 31 Catedráticos: 70		<b>Pregrado: 4</b> <b>Posgrado: 2</b>
Fuente: González, 1992			
Universidad de Manizales 1993-2018	<b>Docentes:</b> Tiempo Completo: 140 Medio Tiempo: 69 Tiempo Parcial: 21 Catedráticos: 313 Total: 543  <b>Formación:</b> Pregrado: 124 Especialización: 97 Maestría: 264 Doctorado: 57 Total: 543	<b>Pregrado</b> 6.225  <b>Posgrado</b> 1875  <b>Total: 6367</b>	<b>Oferta actual de formación UM</b>  <b>Técnico: 3</b> <b>Tecnológico: 3</b> <b>Pregrado: 15</b> <b>Posgrado:</b> <b>Doctorado: 3</b> <b>Maestrías: 16</b> <b>Especialización: 11</b>
<b>Informe de Gestión 2017</b>			

*Fuente:* Elaboración propia.

### Algunas reflexiones finales

La Universidad hoy, evidencia en sus prácticas organizacionales aspectos presentes desde el origen cuando era una Cooperativa que prestaba servicios en educación superior; algunos asuntos que se mantienen, están relacionados con el tipo de relaciones que se construyen en la institución, mediadas por una fuerte afinidad entre los diferentes grupos que hacen parte de la Organización; la informalidad también se mantiene, los conflictos en torno al poder y a la

legitimidad de los estamentos que tienen la posibilidad de regir el rumbo de la institución y una cultura tipo clan, permanecen en el tiempo.

En relación a la dinámica de relacionamiento que se da al interior de la Universidad, el ingreso a laborar en la Universidad de Manizales es un asunto históricamente que ha estado mediado por una red de relaciones, algunos de los entrevistados hacen alusión a una relación de amistad o cercanía con alguna persona al interior de la universidad que lo recomendó o le solicitó su hoja de vida; “cuando yo empecé hacer la maestría en talento humano acá, pues yo ya tenía unas relaciones previas con algunos profesores de acá, un día me pidieron si yo les podía orientar unos cursos como catedrática” (Entrevista No. 3, 2017).

Yo llegué acá a la universidad de Manizales, en el primer semestre de 2013, por invitación de la directora de programa de Administración de Empresas, que pues era conocida mía, fuimos compañeros de trabajo en otra Universidad de la ciudad (Entrevista No. 29, 2017); “yo tenía una relación muy cercana con el decano de la Facultad de ese entonces, él era Decano de la Facultad de Economía y me vinculó como docente de cátedra” (Entrevista No.1, 2017). Estas prácticas han construido un entramado de relaciones familiares, de personas allegadas y conocidas (amistad); se pueden encontrar casos de primos, hermanos, esposos e incluso padres e hijos laborando en la Universidad.

Desde el aspecto cultural, la Universidad de Manizales -como su antepasado la Cooperativa y la Fundación- tiene una cultura organizacional predominante tipo clan o familiar “somos una cultura tipo clan, es una cultura muy familiar, nos comportamos así y no es la estructura el problema, sino el sistema de relaciones que nos caracteriza” (Entrevista No. 3, 2017); es por ello que es directamente relacional que la organización tenga una connotación masculina, pues se



podría afirmar que como en la cultura tipo clan se requiere de una figura paterna que oriente y guíe al grupo; es así como históricamente los cargos directivos, decisorios y de poder han estado en un alto porcentaje representado por hombres y este comportamiento de familia, de protección ha llevado al paternalismo, “aquí somos muy paternalistas” (Entrevista No. 1).

Se estima un círculo cerrado de esa familia llamada Universidad de Manizales, evidenciado en la formación de muchos de sus integrantes que se ha realizado dentro de la misma institución, un modelo organizacional clásico - cerrado

Hago la maestría en Gerencia del Talento Humano, que casi todos aquí en la U la hicimos, o sea todos [...] los que son decanos ahora y directivos, nosotros mismos montamos la maestría, nosotros mismos construimos los módulos, nosotros mismos fuimos a estudiarla, como no... queríamos ir a probar de eso, fue otro aprendizaje, pues de equipo muy interesante” (Entrevista No. 12, 2017)

Muchos profesores antiguos, fueron formados acá, de hecho se formaron por facilidad más no por convicción, a bueno jefe qué programa hay en la universidad, qué posgrado nos ofrecen, qué maestría, qué doctorado nos ofrecen, entonces lo aprovechan y ya, entonces también se crea una endogamia una visión de mundo muy pequeña, muy cerrada, muy provinciana y eso es muy peligroso. (Entrevista No. 29, 2017).

Los conflictos de poder y legitimidad que siempre han estado presentes en la Universidad, en la Fundación y en la Cooperativa también se pueden relacionar con el tipo de cultura tipo Clan, los diferentes grupos de la Universidad buscan un guía que los proteja, asegure puestos de trabajo, continuidad de las prácticas y estabilidad, es por ello que los cargos directivos tienen una larga duración en el tiempo, porque en la Universidad el cambio da miedo y es mejor tener al “padre – protector y proveedor”.

Nos tenemos que distanciar de esa figura política en la familiaridad del padre, si no nos distanciamos de eso, sí no quebramos ese pensamiento hegemónico empieza a implantarse como un paradigma y eso no le sirve a ninguna comunidad, ni a ninguna sociedad; nosotros los sujetos de la universidad no estamos preparados para ese cambio, ni para ese futuro, lo que se está haciendo es muy monárquicamente preparando una sucesión del poder, se viene preparando la sucesión y continuismo [...]a la luz del miedo sólo la reelección, el continuismo, el caudillismo, el mesianismo y la familiaridad generan confianza; en la crisis, en el vértigo, en la desconfianza de la época sólo genera confianza lo que se vuelve rutina. (Entrevista No. 38, 2017)

El conflicto se da porque todos los sujetos que están en la organización tienen sus propios intereses y tienen un espacio de fuga que deja el panóptico, donde no son vigilados, por lo que pueden ser ellos mismos; a partir de ahí se dejan ver los llamados inconformes o conflictivos, o sujetos libres que inician sus luchas para conseguir cambios, para moverse en nuevas realidades organizacionales, construir diferente a lo ya establecido; estos individuos generan conflicto en torno a la organización y su primer foco relacionado en aquellas escalas jerárquicas que están expuestas, que pueden ser desnudadas y puestas en evidencia para demostrar su rigidez y falta de creatividad para dirigir a un grupo de sujetos que se llaman organización.

El conflicto inicia, la tensión se da y, de acuerdo a las posturas que vayan tomando la mayoría de los sujetos, surgen los acontecimientos de cambio – continuidad; no es un comportamiento anormal, por el contrario, es evidente en el fenómeno organizacional, solo que desde las estructuras clásicas de la administración el cambio y el conflicto deben ser controlados, pero desde la perspectiva de los estudios organizacionales resulta un asunto natural y propio de esa organización que se debe dejar fluir.

Una explicación general a ese comportamiento tipo clan o familiar de la Universidad, tiene que ver con una característica determinante relacionada con los dueños de la misma, es una entidad de carácter privado y no tiene dueños, es decir, ningún grupo familiar, político o religioso hace las veces de dueño. Por ello de manera informal en los pasillos de la Universidad se dice que “la Universidad de Manizales es de todos y cada uno de los que la habitan y hacen parte de ella (docentes, administrativos, egresados, estudiantes)”. Esta característica *sui generis* evidencia asuntos, a modo general, que son relevantes: un sentido de pertenencia por la Institución que ha llevado a que, durante los 45 años de existencia de la misma, ninguna persona que ha estado en el poder haya realizado prácticas para cambiar esta situación con la intención de adueñarse de la institución.

Esa parte que la puede hacer tan sólida por ser de entidad privada, la hace vulnerable, porque esto en cualquier momento si alguien llega con votos suficientes y maneja un consejo superior, nombra un equipo directivo y se apropia de la Universidad y no ha pasado en 45 años, o sea, esa es la característica central, el ser inmune a la corrupción, el ser inmune inclusive a la confesionalidad, porque en todo este tiempo no hemos tenido un grupo que la quiera convertir en una universidad católica, en una universidad protestante, en una universidad liberal, en una universidad conservadora, en una universidad comunista, nada aquí, esto sigue siendo pluralista y no hay un credo. (Entrevista No. 10, 2017)

Esta condición de propiedad es arraigada e interiorizada con mucha fuerza por aquellas personas que llevan muchos años en la institución y, en tal sentido, consideran que el factor tiempo es determinante para lograr cosas:

Aquí los poderes se mueven mucho por la antigüedad, por el estatus quo que ha generado la gente que lleva más de 20 años en la universidad, que digamos construyen sus propias leyes y no hay poder humano que los haga cambiar (Entrevista No. 3, 2017).

Los cambios representativos que se han generado en la Universidad desde sus orígenes como Cooperativa y que han afectado de cierta manera el rumbo filosófico de la misma, han estado fuertemente influenciados por fuerzas externas: el paso de Cooperativa a Fundación, impulsada por el Ministerio de Educación Nacional – MEN; la propuesta de modernización que de cierta manera es una respuesta a las exigencias del contexto competitivo del sector educativo (sostenibilidad) y a las exigencias del Ministerio de Educación nacional – MEN. La llegada al sector educativo de las visiones administrativas y organizacionales han presionado cambios estructurales y administrativos en las instituciones de educación en el país –y, en general, se podría decir que en Latinoamérica- en tal sentido, analizar la Universidad como una organización no resulta ser un asunto menor.

Desde el origen de la Universidad como Cooperativa se evidencian prácticas informales en los procesos y en el manejo de la información. En un primer momento una Cooperativa improvisada y desordenada que en la etapa de Universidad se ha tratado de mejorar desde los lineamientos del sistema de planificación; con la llegada de la propuesta de modernización la comunidad académica siente que se está poniendo cierto orden.

La Universidad de Manizales responde a la complejidad organizacional y a la multiplicidad de miradas, todas habitando en un mismo lugar llamado organización, “esta organización es una organización muy especial que vale la pena ser estudiada porque a pesar del tipo de relaciones que se manejan, se ha logrado consolidar, a pesar de nosotros” (Entrevista No.1, 2017), “hay partes de algunas organizaciones que están muy racionalizadas, pero también hay otras difíciles de demostrar mediante un análisis con supuestos racionales” (Weick, 1976, p. 93). En los últimos años la Universidad ha cambiado de forma acelerada y el Proyecto de Modernidad hace un llamado a la racionalidad y razonabilidad de esa organización. “Se dieron unos cambios

importantes en la estructura administrativa de la institución y pues digamos que esa transformación se sentía como llegando a una organización nueva” (Entrevista No. 1, 2017).

## **Capítulo IV. La Universidad de Manizales y su proceso de Modernización**

### **Orígenes propuesta de Modernidad**

Algunas tensiones que se presentaron en la Universidad de Manizales en relación a asuntos de poder y legitimidad, fueron creando desequilibrio en el sistema organizacional, en la dinámica que hasta ese momento se llevaba a cabo al interior de la organización. Retomando algunos aspectos del capítulo anterior, se podrán mencionar como causales de la necesidad de dar un giro a la dinámica organizacional que hasta ese momento se presentaba en la Universidad, los siguientes aspectos -algunos de los principales que originaron la apertura de la propuesta de Modernidad-:

Estadías en el poder por largo periodo de tiempo del Rector anterior a la actual administración “recordemos que la Universidad tuvo un periodo de casi 12 años con el Dr. Hugo Salazar y el último periodo de él conllevó a una situación en la cual estaba más pensando en el poder que en la academia” (Entrevista No. 25, 2017)

El punto de quiebre fue la salida del doctor Hugo, esa rectoría y el cambio a una nueva rectoría fue un quiebre total, fue empezar casi que de cero porque, aunque el actual rector recogió mucho de lo que había y no fue salida de personas todo volvió a empezar (Entrevista No. 3, 2017)

**Relaciones de amistad, familiaridad y endogamia académica y administrativa.**

Cuando entra Guillermo Orlando se genera un quiebre, hay un cambio de expectativas nos damos cuenta de una realidad que no conocíamos que eran las dificultades financieras que tenía la universidad, muy grandes, ese saber que estuvimos al borde del colapso, del colapso absoluto, de la liquidación de la Universidad. (Entrevista No. 22, 2017).

Desgaste de los procesos y de las personas por los periodos largos sin cambios y sin dinámicas diferentes en la Institución.

La modernización de la universidad era un hecho, era una necesidad y comienza a darse, no solamente en términos de las tendencias académicas y la construcción de concepto de universidad, sino en la misma forma de manejo administrativo de la organización como tal [...] En el año 2008 termina una administración de un rector que duró 14 años y pues la verdad es que ya esa administración estaba con síntomas de desgaste, de ineficiencia, como de quietud” (Entrevista No. 10, 2017).

Desde los estudios organizacionales, la dinámica, el movimiento, la tensión y el cambio son propios de las organizaciones; la intencionalidad no es aquietar el movimiento organizacional, ni la tensión, ni el caos que se generan en su interior, en tal sentido se puede interpretar lo ocurrido en la Universidad de Manizales, de un largo periodo de quietud, de estar el sistema organizacional en armonía, se inician movimientos al interior de la estructura y de los actores que presionan el cambio de rector, sumado a un ambiente externo igualmente dinámico, en movimiento, que estaba exigiendo a las universidades renovaciones en sus prácticas de gestión, de formación, de investigación y de proyección social. Era necesario acelerar las acreditaciones de los programas de la Universidad de parte del Ministerio de Educación nacional, al igual que iniciar el proceso de mejoramiento para el logro de la acreditación institucional, con el fin de permanecer legítimos en un campo educativo en crecimiento y en el cual ciertos constructos creados por el entorno, ubican a las Universidades en *status*, por ejemplo, la acreditación de alta calidad, le da el mensaje al contexto interno y externo de que se tienen las condiciones óptimas para operar; esto sumado a unos asuntos de sostenibilidad y de mercado que hace varios años han permeado a las organizaciones de educación en todos los niveles.

La propuesta de Modernidad en la Universidad responde a asuntos internos, porque como cualquier organización, la evolución en su interior se convierte en trascendental y necesaria para pasar a otros niveles de evolución que permitan a los sujetos inmersos en la dinámica organizacional encontrar sentido a su quehacer y a sus propios intereses (personales); como ya se ha mencionado, la Universidad venía de un periodo de quietud y relativa calma o armonía en el sistema, propiciado por la zona de *confort* de los diferentes grupos sociales presentes en la Universidad.

El mantenimiento en el poder de ciertos sujetos, aseguraba el *status quo* de los actores en el sistema, pero a pesar de ello, las situaciones de crisis financiera que empezaron a escucharse de manera informal, los asuntos de poder, de legitimidad y un entorno competitivo y exigente, desestabilizaron la armonía del sistema organizacional Universidad de Manizales; llegó el movimiento, el caos, la tensión y, como consecuencia, se presentan cambios en la estructura del poder de la organización: llega a la dirección un nuevo equipo de trabajo en cabeza del actual rector, y con este una nueva etapa de Universidad: la propuesta de modernidad organizacional

Universidad de Manizales: una universidad Moderna”; “los cambios de gestión administrativa que tuvo la universidad, cuando, se retira el antiguo rector y entra con un pensamiento diferente Guillermo fueron trascendentales, entra con una forma diferente de pensar y con una estructura diferente de pensar la universidad. (Entrevista No. 21,2017).

### **Propuesta de Modernización Universidad de Manizales.**

Teniendo en cuenta que las universidades son organizaciones, es de interés lograr mejores comprensiones de dicho fenómeno desde los estudios organizacionales. Por ello se realizará una mirada teórica y empírica de la propuesta al proceso de modernización que se ha venido



implementando en la Universidad de Manizales, a partir del año 2008. Este análisis se hará desde dos momentos: en un primer momento todo el estudio que permita comprender las implicaciones e intencionalidades del proceso de modernización en sí, implementado a partir de la fecha antes mencionada; y otro momento estará relacionado con la influencia, y lectura que los diferentes actores que habitan la Universidad han tenido en relación al proceso de modernización, estos grupos serán los profesores, administrativos, directivos, egresados y estudiantes de la Institución.

Como lo plantea Ibarra (2003), la modernización debe ser comprendida más allá de su literalidad, como ese proceso de constitución y cambio del régimen de gobierno de la Universidad y sus dispositivos como el reordenamiento más específico y cotidiano de las relaciones materiales y simbólicas que se dan entre quienes participan y se vinculan en sus espacios institucionalizados.

La idea de modernización que se tiene plasmada en los documentos base de este proceso, hace referencia a la cristalización mediante propuestas proyectadas con métodos racionales, más que en la infraestructura -que es muy importante y necesaria- en la cultura misma. Para el efecto, se hace a través de procesos planificados que de hecho se conectan en distintos ámbitos, por ejemplo, el establecimiento de los lineamientos generales y las políticas curriculares, la supresión de facultades, vicerrectorías y cargos administrativos, la creación de comités de programas académicos, la reglamentación de actividades académicas institucionales, y la consolidación de nuevos estatutos de los académicos. (Universidad de Manizales, 2010, p. 4).

Con la idea anterior se infiere que la pretensión de este proceso tiene una primera mirada en torno a todo el aspecto ‘estructural’ de la Universidad, es decir, una connotación instrumental del proceso, relacionado con la estructura formal, regulativa y normatizada de la Institución; lo que

Follari (1984) considera que se enmarca dentro de la noción de razón instrumental que ha desarrollado la escuela de Frankfurt, razón puesta en los medios e impotente frente a los fines que ha teologizado y mediatizado sistemáticamente los procesos de producción; no hay suficientes recursos para maquinizar todos los procesos ni hay una mentalidad socialmente arraigada para aceptar este tipo de modalidad cuyo fin máximo es la eficiencia.

También al respecto, el mismo autor, dice que la modernización tiene blasones, impresiona. Consiste en dejar las facultades e imponer los departamentos, hablar de interdisciplinariedad, apelar a la dinámica de grupos y a los audiovisuales sin desconstruir sus supuestos, suponer la planeación sistemática como panacea universal, como solución última a la "irracionalidad" de la vida universitaria, a su "disfuncionalidad" (Follari, 1984).

Y cuando en el texto de la Universidad de Manizales, se hace referencia a la cultura y a la consolidación de nuevos estatutos, se podría relacionar con el aspecto "social/humano", es decir, con el reconocimiento de la informalidad y de los aspectos laborales de los individuos; lo que Follari (1984) considera como la realización de una administración generalizada de todos los momentos de la existencia social; esta reproducción se encuentra con una realidad social donde tanto lo material como lo cultural se resisten, el resultado es generalmente un híbrido, donde se pierde la identidad al utilizar procedimientos que son ajenos, que no se asumen como propios.

Una Universidad Moderna según lo contemplado en el documento de Sistema de Planificación es:

Un suceso histórico del que todos formamos parte. La Universidad de Manizales es un ser concreto, real, que mantiene una actitud renovadora que se ha enfrentado a realidades pasadas y decadentes. Por eso, decidimos establecer una ruptura con un orden preestablecido, y optar, por el contrario, en procurar el

nacimiento de un orden nuevo, cuyas consecuencias comprenden el contexto de una sociedad cambiante e incierta. Produjimos una especie de “Querelle”, esto es, no eludimos la vieja discusión entre lo antiguo y lo moderno. (Universidad de Manizales, 2010, p. 2)

De cierto modo se deja ver entre líneas la necesidad de cambio que responda a las exigencias del contexto, y a las lógicas de mercado y económicas que han impulsado la mayoría de los procesos de modernización en las organizaciones/universidades en Latinoamérica. “Se cristaliza mediante propuestas proyectadas con métodos racionales, para el efecto, la hacemos a través de procesos planificados que de hecho se conectan en distintos ámbitos” (Entrevista No. 41, 2017).

**Tabla 13:** La Universidad de Manizales como Organización Moderna.

La Universidad de Manizales como Organización Moderna		
Características Moderna	Organización	Características Universidad de Manizales
<b>Organización del Trabajo</b>	<b>Científica</b>	<p><b>Sistema de Planificación</b></p> <p>El modo de desenvolvimiento y de operación del sistema de planificación se realiza a través de planes globales y específicos, apoyados en un sistema estadístico y de indicadores de la gestión. Igualmente, sus desarrollos y condiciones de operación, se vigilan y monitorean a través de instrumentos y herramientas de control, indispensables para el establecimiento de ajustes y correcciones sobre los procesos que se adelantan (Sistema de Planificación, 2010).</p> <p>De la racionalidad, surge la materialización de un macro proceso organizado y sistematizado de información que potencializa la formulación de políticas, objetivos, seguimiento y control de todos los procesos y actividades que adelanta la Institución (Sistema de Planificación, 2010)</p> <p>“Esto está muy instrumental, ahora ya hay una preocupación más grande es: cuantos artículos está publicando, de que tipo, en qué tipo de revista (Entrevista No. 39)</p> <p>“Creo que es la forma más visible como se ha logrado es que haya ido cambiando y se haya ido modernizando: es el sistema de indicadores porque ahí es donde usted muestra lo que ha cambiado lo que ha hecho y lo que le falta por hacer y ese sistema se</p>
<b>Racionalización</b>	<b>del</b>	
<b>Eficacia y Eficiencia</b>		
<b>Indicadores de Producción</b>		
<b>Control</b>		

	<p>monitorea constantemente porque eso hace parte de las agendas para los siguientes planes (Entrevista No. 3)</p>
<b>Relación Universidad – Estado</b>	<p><b>Procesos de Acreditación (Implementados desde el Ministerio de Educación – MEN)</b></p> <p>Porque cuando la universidad este acreditada eso va hacer que la universidad sea más solicitada por los estudiantes, atrae clientes y sin clientes no se puede hacer nada (Entrevista No. 6)</p> <p>“Primero que además de visualizarse de una universidad de alta calidad de hecho que ya lo somos, estamos acreditados y que también la acreditación en los programas académicos” (Entrevista No. 15)</p>
<b>Asuntos de Mercado – Sostenibilidad</b>	<p><b>El entorno</b></p> <p>...reconocer las relaciones del entorno, para efectos de prever condiciones de futuro (Sistema de Planificación, 2010).</p> <p>“Ese gran cambio modernizador, a esa tendencia modernizadora, creo que es un llamado urgente a que nos alineemos pero no la modernización por la modernización sino por una necesidad de supervivencia y también por una necesidad de mejoramiento” (Entrevista No. 22)</p> <p>“Tenemos que estar mirando, estudiando el entorno y nosotros tenemos que ser competitivos frente a las demás universidades (Entrevista No. 19)</p>
<b>Prácticas Administrativas</b>	<p><b>La Universidad como Organización</b></p> <p>En cualquier organización, con las políticas generales se manifiestan los comportamientos que se esperan de cualquier miembro de la misma, y su principal función es la de evitar que aparezcan comportamientos injustos, poco razonables, entre sus colaboradores (Sistema de Planificación, 2010).</p> <p>... al conjunto de normas explícitas e implícitas que están en función del marco institucional correspondiente, cumpliendo la finalidad de asegurar los comportamientos de los participantes en la gestión, administración y actividades desarrolladas. Mediante la Regulación, la planificación cumple el objetivo de reglar adecuadamente los procesos para que en su desenvolvimiento cumplan a cabalidad las visiones y misiones encomendadas (Sistema de Planificación, 2010).</p>

*Fuente:* Elaboración propia

### **Principales aspectos de la propuesta.**

Esta nueva administración empieza a generar cambios radicales desde todo punto de vista, desde la planificación de la Universidad, desde la normatividad de la Universidad, desde los procesos, desde el

diálogo y se genera una posibilidad de acercarse más entre los diferentes actores de la U que antes no existía (Entrevista No. 22, 2017)

La herencia que recibimos nos enseñó que el Ser se concibe como un permanente hacerse; esto es, que la existencia que poseemos tanto desde la perspectiva individual como institucional (una organización dedicada a la educación superior), contiene una esencia que no nos es dada de antemano y para siempre, sino que por el contrario nos corresponde a cada uno de nosotros, en el diario acontecer, ir la construyendo (Entrevista No. 41, 2017).

¿Qué Universidad se quiere? Una Universidad con: a) Pensamiento de vida, de cultura y de sociedad. b) Capacidad de evaluarse y autoevaluarse permanentemente. c) Sensibilidad ante las condiciones sociales y con un alto sentido de lo político. d) Capacidad para entregar respuestas oportunas al medio. e) Capacidad para estar siempre en texto y en permanente contexto. f) Pretensiones programáticas con altos niveles de pertinencia social y académica. g) Capacidad de actuación en defensa del interés público. h) Capacidad de interacción y respuesta social. i) Capacidad de actuación desde lo (global-local) (Universidad de Manizales, 2010, p. 29).

Teniendo en cuenta que la Modernidad de la Universidad debía realizarse en varios aspectos, el pensar dicha universidad Moderna se fue organizando de manera tal que aparece el sistema de planificación como un facilitador para ordenar las ideas, los pensamientos, lo que se quería transformar en las diferentes áreas de la Universidad: Investigación, Proyección Social, Formación y Gestión.

La planificación persigue la construcción y disposición de artefactos culturales y formales constituidos como herramientas de orientación para facilitar las decisiones y rumbos a seguir en términos de temporalidades definidas (Universidad de Manizales, 2010). El Sistema de

Planificación se construye desde la participación permanente de todos los estamentos que, como actores, analizan y prefijan los cursos de acción de la Universidad (2010):

En cualquier organización, con las políticas generales se manifiestan los comportamientos que se esperan de cualquier miembro de la misma y su principal función es la de evitar que aparezcan comportamientos injustos, poco razonables, entre sus colaboradores. (p. 40).

Nosotros acordamos empezar una conversación en la que tuviéramos unos pretextos y unos acuerdos de qué es lo que concebimos sobre cada cosa y empiezan a salir las cartillas del sistema de planificación, acordamos incluso decidimos por teoría de sistema pensando que había que incorporar no sólo una versión de modernidad sino múltiples versiones, ahí deben estar la mayoría de los elementos asociados a una modernidad en relación con uso de razón. (Entrevista No. 42, 2017)

A continuación, en la Tabla 14, se destacarán los principales aspectos considerados en la propuesta de modernidad institucional desde dos miradas: 1) Los documentos institucionales y 2) Los actores (docentes, directivos, estudiantes, egresados y administrativos) en la Universidad, qué aspectos consideran importantes de la propuesta y dichas miradas se tratarán de relacionar con alguna de las dos grandes categorías construidas alrededor de la Modernidad en el marco teórico (Modernidad Hegemónica MH y Modernidad Emancipadora – ME).

**Tabla 9:** Principales aspectos considerados en la propuesta de Modernidad de la Universidad de Manizales

Documentos Institucionales (Sistema de Planificación) + Grupo Líder	MH	ME
Pensar-nos de forma autónoma y ser conscientes de que la razón logró poner en crisis todas las certezas y los fundamentos sobrenaturales como algo fijo y eterno.		X
Principios básicos y vitales, la racionalidad y la razonabilidad nos facilitan el camino ideal y no menos concreto para la consolidación de valores epistémicos y morales como la libertad, la justicia, la responsabilidad, la honestidad, la inclusión, la hospitalidad, la solidaridad.	X	X
La Modernidad comprende un conjunto de circunstancias históricas que permiten pensar y alcanzar la liberación de las tradiciones, de las doctrinas y los dogmas heredados.	X	X
Nos hemos convencido de que el conocimiento se basa en la razón (racionalidad) y no en la simple tradición, de seguir haciendo las cosas porque así se hacían.	X	
Establecimiento de los lineamientos generales y las políticas curriculares		X
La supresión de facultades, vicerrectorías y cargos administrativos	X	
La reglamentación de actividades académicas institucionales	X	X
La consolidación de nuevos estatutos de los académicos.	X	X
La creación de comités de programas académicos		X
La creación de nuevas facultades en la Universidad de Manizales implica un cambio también en la representación de los estudiantes y profesores en los distintos estamentos de la Institución	X	X
Asumimos la racionalidad, como el hontanar de las ciencias, las disciplinas y las tecnologías, que nos permiten brindarles a los estudiantes y a los egresados –sin dejar de mencionar a los docentes y a quienes se desempeñan en el área administrativa– una formación de alta calidad sustentada en la pertinencia de lo que aprendieron respecto de lo que la sociedad requiere	X	
El concepto de razonable se aplica a quien piensa u obra de tal manera que lo que hace es mostrar un juicio sano, justo, equitativo en todos los asuntos de las actividades humanas		X
La autoevaluación y autorregulación de los programas, se consideran como estrategias conversacionales y técnicas de negociación sobre los factores de cambio de ellos mismos para que no se vuelvan propuestas estáticas.	X	X
Componente del Sistema: Autoevaluación y Autorregulación	X	X
Componente del Sistema: Institucional (pensamiento de Universidad)		X
Componente del Sistema: Información y Control	X	

**Fuente:** Elaboración propia

El proyecto de modernidad pensado y consignado en los documentos institucionales permite inferir una propuesta que piensa en organizar procesos, prácticas administrativas, consolidar talentos al servicio de una organización que debe ser eficiente y sostenible, estas características hacen parte de la Modernidad Hegemónica. También se consideraron asuntos relevantes como la autonomía de los sujetos dentro de la Universidad, la responsabilidad por sus actos, el ser conscientes del papel que se cumple en la organización, asuntos que llaman a la auto evaluación y autorregulación y a la construcción de una Universidad con valores cooperativos, incluyentes que es responsabilidad de todos; lo anterior, hace parte de una modernidad emancipadora, que promueve el desarrollo del sujeto y la construcción colectiva. Es decir, que la propuesta de modernidad en la Universidad pretende desde la institucionalidad tocar aspectos de las dos miradas de la modernidad: hegemónica y emancipadora, pero a partir de la lectura de la realidad, se observa que la modernidad que más se ha logrado desarrollar en la institución es, a partir de las propuestas hegemónicas.

Lo que veo es que hay ciertos recortes de la vida que son de modernizaciones todo el tiempo, que tienen que ver más con lo vertiginoso del avance de la tecnología, de lo humano y no de las tecnologías duras, también de las tecnologías blandas y yo creo que ahí hay mucho de modernización y la otra cosa de la modernidad creo que también es tan simple como la capacidad de hacer consciencia. (Entrevista No. 41, 2017)

¿Cuáles son los aspectos relevantes destacados por los diferentes actores presentes en la Universidad en relación a la propuesta de Modernidad?

En mayor medida los actores presentes en la Universidad destacan como modernidad, los cambios físicos que se han dado en la Institución (aulas de clase, tecnología, espacios verdes, infraestructura).”Yo pienso que el salto que da la universidad para entenderse en la modernidad



lo dio primero en la modernización, se empezó a cambiar el edificio empezamos por la planta (Entrevista No. 12, 2017).

La universidad ha hecho un esfuerzo por cambiar la imagen física, por tener digamos herramientas en los salones importante o sea que uno vea que los salones están bien dotados tanto de silletería, de computador, como de video beam. Cada vez hay más estudiantes, cada vez hay más carga para los docentes. (Entrevista No. 11, 2017).

La acreditación institucional es un asunto que, para los diferentes actores, es relevante, puesto que garantiza legitimidad hacia la comunidad, hacia el Ministerio de Educación y permite lograr sostenibilidad, es una relación estrecha con el mercado y cumplimiento de estándares de calidad. “Tenemos que estar mirando, estudiando el entorno y nosotros tenemos que ser competitivos frente a las demás universidades” (Entrevista No. 19, 2017).

Lo hace por conseguir competitividad, básicamente porque tener legitimidad frente a unas instituciones como el Ministerio de Educación pero también una legitimidad frente a un mercado, mercado y sindicato no hay nada más heterogéneo, que un mercado, la lógica de un mercado. (Entrevista No 29, 2017).

En cuanto a los cambios administrativos en relación a la unión de los programas académicos en campos de conocimiento, aparición de cargos y eliminación de otros:

Que se crea a partir de una reestructuración que se da en la Universidad, dejaron de existir las facultades como existían de manera independiente, se dieron unos cambios importantes en la estructura administrativa de la institución, tenemos que normalizar, tenemos que institucionalizar, tenemos que cumplir las normas, porque ese es un elemento muy importante de la modernidad. (Entrevista No 1, 2017)

Se cambió la estructura de las facultades y yo creo que esto le ha dado un gran dinamismo al desarrollo de los procesos en la universidad, se potencia lo de la investigación se sigue fortaleciendo la parte de extensión. (Entrevista No. 37, 2017)

El sistema de planificación como conductor del orden -pues se construyeron lineamientos en torno a los principales aspectos de la Universidad, se estandarizaron procesos y la norma dio claridad de responsabilidades, roles y actuaciones de los diferentes actores de la Universidad- revela que:

Creo que es la forma más visible como se ha logrado que eso haya ido cambiando y se haya ido modernizando: es el sistema de indicadores porque ahí es donde usted muestra lo que ha cambiado, lo que ha hecho y lo que le falta por hacer y ese sistema se monitorea constantemente porque eso hace parte de las agendas para los siguientes planes. (Entrevista No. 3, 2017).

Al parecer los diferentes actores presentes en la Universidad consideran que la propuesta de modernidad era necesaria para lograr la sostenibilidad de la institución, para ganar legitimidad externa y para obedecer a asuntos de mercado:

La Universidad está entrando en un modelo neoliberal de configuración de universidad, está entrando en el asunto del obrero de la universidad, lo traigo a colación en términos de la metáfora de la fábrica, el profesor y el obrero está para generar la máxima productividad posible con el mínimo costo posible. (Entrevista No. 34, 2017).

Sigo sintiendo que esto está muy instrumental, mucho, mucho, mucho, mucho, ahora ya hay una preocupación más grande es cuántos artículos está publicando, de qué tipo, en qué tipo de revista. (Entrevista No. 39, 2017).

En el imaginario colectivo está instaurada la idea de que una modernidad hegemónica tiene relaciones estrechas con los asuntos del mercado, de la infraestructura, de la tecnología, de la sostenibilidad, que privilegia en gran medida asuntos relacionados con factores externos; esto se relaciona íntimamente con el concepto de Modernidad Hegemónica desarrollado en el capítulo I.

Esta modernidad (instrumental, racional, procedimental, planeada) pasaría como lo asegura Ibarra (2003) a moldear a la Universidad como corporación burocrática, a un académico individual-competitivo, “Se asumen roles totalmente operativos sin sentido o sea muy rutinarias” (Entrevista No. 3, 2017), y a un estudiante individual-disciplinado cada vez más vinculado a las necesidades específicas de la economía y de la sociedad; es decir la Universidad como un ordenamiento sustentado en nuevas normas, tecnologías y procedimientos para intervenir y regular a la institución en su libre accionar y para conducir y controlar a los sujetos (Ibarra, 2003).

Con esta propuesta, se han modificado los modos de accionar o de actuar de los sujetos en la organización y se ha permitido construir una relación más estrecha con los entes del Estado (Ministerio de Educación Nacional), que, sin lugar a dudas, entra a ser un jugador importante en la dinámica organizacional, mostrando, de cierta manera, el camino a seguir en la institución, los sistemas de acreditación son una manera sutil de intervenir en la construcción de Universidad, “Porque como la universidad está acreditada eso va hacer que la universidad sea más solicitada por los estudiantes, atrae clientes y sin clientes no se puede hacer nada” (Entrevista No. 6, 2017). Esta construcción ya no es propia de los sujetos que hacen parte de la organización, ya existen otros actores que influyen dicha construcción:

Las agencias del gobierno se encuentran en la ruta de consolidar su presencia como fuerza estratégica capaz de delinear un nuevo régimen de gobierno de la Universidad sustentado en la racionalidad del mercado, garantizando la intervención del sistema y el control de los sujetos. (Ibarra, 2003, p. 352).

**Tabla 15:** Apreciación de los diferentes actores de la UM en relación a la propuesta de Modernidad (Modernidad Hegemonica – MH y Modernidad Emancipadora – ME)

Actores del sistema universitario	MH	ME
Esa tendencia modernizadora, creo que es un llamado urgente a que nos alineemos por una necesidad de supervivencia y también por una necesidad de mejoramiento, si fuera solo por supervivencia que pereza porque entonces no trabajaríamos para ser mejores sino para estar ahí, para mantenernos (Entrevista No. 22)	X	X
... ha sido siempre muy clara, en que tiene que autoevaluarse, no solamente porque se lo exijan, sino que tiene la característica de decir venga...seamos autocríticos de lo que hacemos y además porque las acreditaciones y los registros calificados sobre todo las acreditaciones que son voluntarios permiten que la Universidad se dinamice en su autoconocimiento (Entrevista No. 25)	X	X
Una modernidad no sólo basada o soportada en acondicionar espacios físicos mejores, eso se incluyó y si miramos hoy la universidad es totalmente distinta y está cada vez más moderna en infraestructura, en tecnología, en equipos, incluso en personas; pero yo siento que se asumió más el repensarnos, para mí lo que yo veo de lo moderno o la modernidad en esta universidad es que se nos ha ido permitiendo repensarnos más, ser más críticos con nosotros mismos, como institución (Entrevista No. 3)	X	X
La infraestructura es innegable en el sentido de la modernización y la otra todo el cambio que generalmente se hace infraestructural de pintar de eso me sorprende mucho porque aquí en esta universidad siempre hay mantenimiento rodando (Entrevista No. 33)	X	
La infraestructura pues tiene mucho que ver ahí, lo otro es el tipo de programas que la U ofrece, desde el punto de vista del diseño académico y curricular, el mismo mercado está diciendo no esto ya no, uno se lleva también una idea en la modernización de eso (Entrevista No. 33)	X	
Cuando se habla de una universidad moderna, sí se siente, digamos que en el año 2007 la universidad sí se veía como universidad antigua desde su planta física hasta el mismo logo a mí me parecía re-feo, pero el actual sí realmente se sentía modernidad. El cambio ha sido bastante fuerte a nivel de procesos de universidad digamos que nos pensamos ya como una organización más cohesionada, cuando yo llegué en el año 2010 como más islas ahora sí nos hablamos como más cohesionados (Entrevista No. 13)	X	X
La plataforma tecnológica (Entrevista No. 15)	X	
Entre las grandes transformaciones por ejemplo está la planta física, toda la infraestructura de la universidad, también creció mucho a nivel tecnológico, la universidad también mejoró mucho el nivel de posgrados, maestrías de la facultad y en general de la universidad se han aumentado el número en cuanto a calidad de los programas pues se supone que sí están acreditados y reconocidos de alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional (Entrevista No. 16)	X	X
Modernidad está relacionada con racionalidad y razonabilidad que son dos columnas, donde se juntan la objetividad y la subjetividad y como yo lo veo la objetividad por el lado de una		

racionalidad que tiene que trabajar los fundamentos científicos, que tiene que trabajar los valores de la ciencia, los valores de la cultura que tiene que entender cómo es que se construye conocimiento pero que eso no significa nada si nosotros no le colocamos la razonabilidad donde están básicamente los asuntos morales la razonabilidad moral de los sujetos y que si de nada sirve que nosotros logremos construir pues racionalidades adheridas ahí a fundamentos de lo cotidiano o fundamentos de la ciencia sino realmente logramos construir un ser humano distinto (Entrevista No. 42)	X	X
Es una universidad que empieza a invertir más en sí misma, yo veo una universidad que está pensando más en sí misma, veo unos espacios transformados, veo jardines, veo tecnología, veo que las cosas han mejorado mucho, que los estudiantes se sienten bien, egresados que hace tiempo se graduaron acá y que hoy llegan ven un universidad totalmente diferente (Entrevista No. 29)	X	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los relatos de los entrevistados

### **Algunas reflexiones realizadas por los entrevistados en relación a la propuesta de Modernidad.**

Si la Universidad quisiera llevar a cabo la implementación de la propuesta de modernidad en su totalidad, debe mejorar algunos aspectos clave, identificados por las personas que se entrevistaron para este ejercicio de investigación:

Virar hacia la modernidad emancipadora, asunto de interés para el grupo social de los docentes que tiene una fuerte influencia en el sistema organizacional; desarrollando este aspecto quizá se logren negociar otros asuntos de la modernidad hegemónica con mayor facilidad, cuando hay transformaciones en lo esencial, asuntos de forma se pueden conciliar de mejor manera.

Para hacer énfasis en los asuntos de la modernidad hegemónica, propuestos en la Universidad de Manizales, los docentes, considera necesario generar espacios de discusión, reflexión, trabajo conjunto en relación a la construcción de academia, pues sienten que, bajo las las lógicas de mercado y sostenibilidad como prioridad han perdido este punto esencial para la institución.

El colombiano sigue sin tener mucha libertad de pensar o sea nosotros aquí tomamos decisiones ignorantemente y sentimos que, tengo que incluirme ahí incluir a muchos que están en un nivel que se supone que es mucho más alto pero en general en ese sentido nosotros no somos lo suficientemente responsables para, digamos para asumir esa libertad, digamos en ese sentido yo sí siento que la universidad está a medio camino, pero no es un problema sólo de la universidad es un problema más grande (Entrevista No. 11, 2017).

Tenemos que avanzar también pensaría yo en el papel del docente, que el docente sea consciente de eso que decía yo ahora de tener un pensamiento más liberal, más abierto al mundo, más abierto a su quehacer, más abierto a su propia profesión, más autocrítico. (Entrevista No. 25, 2017)

Nosotros no nos conocemos entre nosotros, yo quiero partir de eso no nos conocemos y hay un pecado no nos leemos porque no hacer parte de mi biblioteca los libros de los mismos compañeros que están produciendo para saber qué es lo que está pensando el otro que piensa el otro en la universidad (Entrevista No. 2, 2017).

Generar espacios de reflexión, de discusión, reuniones donde nos pongamos de acuerdo, donde trabajemos en equipo, esto está muy instrumental, necesitamos cambiar la forma. (Entrevista No. 39, 2017)

La Universidad vista como una organización, necesita hacer algunos ajustes en términos de relaciones, cultura, manejo de cambio, procesos de comunicación, administrativos y evaluación de la propuesta. Los entrevistados comentan sobre ciertas posibilidades para la implementación de los ajustes o de la evaluación de la propuesta:

Yo creo que hay que evaluarse, lo que decía ahora...hay que evaluar si la estructura actual nos permite avanzar en generar confianza en los sujetos, que nos permita liberarnos de los prejuicios, que nos permita efectivamente ser mucho más eficientes. (Entrevista No. 25, 2017).

Yo sí creo que a la universidad le hace falta un buen proceso de selección, inducción, acompañamiento evaluación del desempeño y salida, si ves, que yo me sienta acompañado en todo esto hasta que me vaya, pero aquí hay rupturas en esos procesos y hay gente que ha salido de la universidad muy dolida, y eso no es bueno. (Entrevista No. 39, 2017)

Desde la oficina de desarrollo humano, desde la oficina de docencia se debería trabajar muy fuerte en todos los niveles, directivos en primer lugar, pero también asistenciales y operativos porque no siento que tengamos esas comprensiones (Entrevista No. 3, 2017).

Ahí está el problema que realmente las estrategias de comunicación se creen masivas y cuentan digamos que muy superficialmente a todos, pero quien es el receptor de ese mensaje, realmente requiere que se lo muestren de una forma diferente entonces es ahí donde yo considero que esa comunicación masiva no funciona, tiene que ser por niveles y el trabajo tiene que ser diferente. (Entrevista No. 13, 2017)

La forma en que gestionamos muchos procesos, yo pienso que el tema de la gestión humana, aquí se habla más de desarrollo humano que de gestión humana... yo siento que a veces los empleados abusamos de la universidad, abusamos de todos los beneficios que la universidad nos ofrece, abusamos de esa permisividad de la universidad, tendríamos que mejorar en ser más efectivos, tener una mayor productividad, en ser más productivos todos porque muchas veces el crecimiento de esta organización está soportado en una minoría de la gente, hay un número muy importante de personas que no son tan productivas, no dan por todo lo que la universidad les paga, yo pienso que en eso tendríamos que mejorar. (Entrevista No. 1, 2017)

Existe una valoración fuerte de la modernidad en su aspecto hegemónico, racional, relacionada con el mercado y la economía y los procesos de parte de los grupos sociales presentes en la Universidad. Si bien desde los documentos institucionales y el grupo directivo se

llama la atención por asuntos como construcción colectiva de universidad, repensarse, autorregularse, autoevaluarse y responsabilizarse del papel de cada uno de los sujetos en la organización, esta perspectiva de la modernidad no ha sido interiorizada y comprendida en toda su intencionalidad por la mayoría de los sujetos que habitan la institución; una explicación para esta brecha radica en los siguientes asuntos que, a criterio de la autora, son relevantes para entender el proceso de modernidad en la Universidad de Manizales.

El primero de ellos tiene que ver con las características particulares y complejas que encierran las universidades como organizaciones; en tal sentido, siempre es un reto y desafío su comprensión. La segunda se relaciona con los diferentes actores que hacen parte de la Universidad.

La propuesta de modernidad en la Universidad incorporó aspectos de la modernidad hegemónica:

Sistema de Planificación, el mismo que se comprende como un macro-proceso organizado de información que cumple el objetivo de potenciar la formulación de políticas, objetivos, seguimiento y control de todos los procesos desarrollados por la institución. (Universidad de Manizales, 2010, p. 24).

Y asuntos también relacionados con la modernidad emancipadora, que corresponden a las construcciones de los sujetos en la organización y la dinámica propia de la academia, en donde los individuos valoran espacios de construcción, participación y discusión que, finalmente, están ligados a los asuntos de formación de un pensamiento crítico, tal como se dice en la misión de la Universidad. “me parece que el tipo de universidad que nosotros estamos pensando perfilar, es esa universidad que genere confianza, a partir de hacer bien las cosas y especialmente hacer lo que necesita este país: pensamiento” (Entrevista No. 41, 2017).



Se podría afirmar de manera general que la organización presenta dos sistemas: Un sistema racional que está relacionado con las formas de administrar clásicas, con una visión de organización burocrática donde prima el orden, la planeación y el control de las cosas y de los sujetos; este sistema es fortalecido, evidenciado con más fuerza cuando se pone en marcha la propuesta de modernización sobre todo aquellos aspectos relacionados con la modernidad hegemónica; irónicamente es, precisamente, la propuesta de modernidad la que evidencia con mayor fuerza las tensiones que están subyacentes en el sistemas organizacional – universidad.

Al generar tensión aparece con fuerza el sistema de acción concreto de la universidad o de cualquier organización, que es conformado por el grupo de sujetos que no pertenecen a las élites -que son mayoría- y se ubican del medio hacia abajo en la estructura organizacional, con poder de negociación y con poder de desestabilizar el supuesto equilibrio del sistema; es decir, afloran las influencias que generan los diferentes actores en la Universidad, es por ello que aún a la fecha la propuesta de modernidad es entendida por algunos, no por todos, es llevada a cabo en algunas cosas, no en todas, va lenta, porque los sujetos en sus interacciones negocian y deciden hasta donde permiten que algunos asuntos de la propuesta se lleven a cabo o no, de acuerdo a conveniencias grupales o personales. Este comportamiento se puede relacionar con la modernidad emancipadora, aquella que da a los sujetos posibilidad de trabajar de forma autónoma y relativamente libre que permite un pensamiento crítico y tomar posturas en relación a ciertos asuntos.

Teniendo en cuenta la importancia de los diferentes actores en la organización y sus actuaciones representadas en acciones colectivas, será siempre importante las negociaciones que se llevan a cabo al interior de las organizaciones entre el sistema formal, racional, burocrático y el sistema de acción concreto – SAC que conforman los diferentes actores en la organización y

que tiene la capacidad de tensionar el sistema; las acciones colectivas e interacciones sociales no son pues un asunto menor o para ser ignorado dentro de la dinámica organizacional.

### **El sistema de Acción Concreto – SAC**

El sistema organizacional que es analizado la mayoría de las veces desde la acción organizada, lo que Crozier y Friedberg (1990) consideran como un conjunto de engranajes complicados; se desvirtúa si se hace un análisis más profundo y se consideran las actuaciones de los sujetos presentes en dicho sistema organizacional; estos sujetos imperfectos y descritos por los autores antes mencionados como ambiguos, no permiten una organización racional, sino todo lo contrario, la llevan a lo irracional.

“El actor raramente tiene objetivos claros, y menos proyectos coherentes; estos son múltiples, cambiantes y ambiguos, por lo tanto es falso considerar su comportamiento como reflexivo; presenta dos comportamientos: uno ofensivo con miras a provechar la situaciones siempre para mejorar y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar” (Crozier y Friedberg, 1990, 38); esto porque siempre los sujetos en la organización encuentran zonas de fuga o conservan grados de libertad que les permitirán de cierta manera combatir el sistema, o ponerlo en tensión.

Es así como los autores en cuestión (Crozier y Friedberg), consideran que los sujetos en la organización haciendo uso de sus grados de libertad, de su ambigüedad y de su capacidad de negociación construyen los Sistemas de Acción Concreto – SAC, “son un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen

entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos” (Crozier y Friedberg, 1990, 229)

De esta manera se explica un poco la ambigüedad que se presenta en las organizaciones educativas, y se entiende que los diferentes actores que la conforman haciendo uso de sus grados de libertad y de su poder de negociación aceptan ciertos cambios o postulados y otros no, lo cual ha pasado de forma evidente en la Universidad de Manizales, donde pasados 10 años de la implementación de la propuesta de modernidad, la misma aún no se ha puesto en marcha totalmente, por las intervenciones diversas de los SAC y los juegos que han decidido jugar cada uno de los actores presentes en ella, de forma individual o grupal

El juego es un mecanismo concreto gracias al cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan al tiempo que les conceden su libertad, es el instrumento esencial de la acción organizada, es el instrumento que inventaron los hombres para cooperar (el juego), está ligado este juego como un constructo humano, a la cultura y a las capacidades de los jugadores, pero sigue siendo CONTINGENTE, como cualquier constructo. (Crozier y Friedberg, 1990)

En tal sentido las acciones colectivas de los diferentes actores son pensadas y puestas en marcha como estrategias del juego, que llevará a la negociación de los directivos con los subordinados, así lo afirman Crozier y Friedberg (1990, 44) “cuando consideran que la conducta del subordinado también está en relación a la oportunidad de agruparse con otros y actuar con solidaridad, son capaces de jugar con ellas y las utilizan de manera activa, con más frecuencia de lo que se cree; también los superiores, por su lado harán uso de los recursos que les ofrece el contexto en el cual se encuentran”; apareciendo en escena las interacciones sociales de los sujetos como parte importante de los SAC

## **Las interacciones sociales**

Para Olivera (2006) la interacción es la unidad de estudio, se basa en el análisis de la vida cotidiana y en ella se atribuye una importancia principal a los significados sociales que las personas asignan al mundo que les rodea; George Herbert Mead (citado en Olivera, 2006) creía que mediante la interacción social se llega a aprender cuál es “nuestro lugar” en el mundo social, incluso la identidad de una persona es una creación social; estas construcciones sociales en la organización se evidencian en las prácticas de los grupos, los símbolos y los rituales, construyendo de esta manera como lo afirma Olivera (2006) la conciencia sobre la existencia propia y los objetos, puesto que las personas se crean significados compartidos a través de su interacción y de su acción colectiva, revelando su realidad.

Ramírez (2002) considera la interacción social como un fenómeno institucional que afecta a las relaciones sociales, porque como lo aseguran Marc y Picard (1992) si la interacción es el campo donde las relaciones sociales se actualizan y se reproducen, constituye también un espacio de juego donde pueden introducirse la intervención y el cambio; en cada instante, se funda de nuevo el vínculo social.

La organización es construcción humana, en ella actúan, interactúan, viven individuos, que llegan allí con sus propios intereses y se deben tratar de “alinear” con los intereses de la institución; estos individuos, establecen relaciones formales e informales y se vinculan a los diferentes grupos que la realidad organizacional les presenta perteneciendo por afinidad o conveniencia; en tal sentido, es importante comprender la influencia que tienen los diferentes grupos en la organización, en los diferentes procesos que se desarrollan en la misma, dando de esta manera reconocimiento al rol activo que cumple el individuo en la organización.

Así lo evidencia Perlo (2006) citando a Simmel, que considera a los miembros de una organización como constructores de la realidad organizacional en la que participan a través de las interacciones que tienen lugar entre ellos; construyen la realidad organizacional interpretando los eventos a los que se enfrentan y otorgándoles un significado. Así, las interacciones sociales grupales en la organización tienen la capacidad de crear, de permitir, de obstaculizar, de impedir, según sus propias construcciones de realidad, de acuerdo a sus intereses. Tarde (citado en Perlo, 2006) considera que el comportamiento social es producto de la influencia recíproca entre los individuos dentro de una colectividad, y según Mead (citado en Perlo, 2006), la conducta de los individuos solo puede entenderse en tanto conducta del grupo social del cual él mismo forma parte; la acción individual de cada persona lleva implícita una conducta social más amplia que trasciende al sujeto individual y que a su vez implica a otros miembros del grupo.

En la actualidad el individuo se mueve en una sociedad de organizaciones, se podría afirmar que la sociedad “moderna” es de organizaciones construidas por sujetos en las cuales los grupos tratan de encontrar significado a la cotidianidad y a su actividad laboral; “individuos interactuando con el fin de construir, por un lado, sus proyectos individuales de vida, y por otro, sus proyectos civilizatorios colectivos” (Pacheco, 2014, p. 3); o como lo considera Reygadas (2002) “[...]lo material y lo ideal son dos componentes de la realidad, que si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca” (p. 105).

Es así como en las organizaciones tienen lugar las relaciones mediadas por la estructura jerárquica, los roles y el poder, es decir, las relaciones que se encuentran mediadas por la norma y, las que crean los sujetos en la organización propiciadas por las afinidades, ideas en común y cosmovisión de mundo. Estos lazos están mediados por los sentimientos lo que hace que sean conexiones un poco más intangibles y complejas de entender. A este tipo de relaciones Pacheco

(2014) las llamó el “infra mundo organizacional”; el autor hacen referencia a lo que no se ve, ni se toca, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a “las cosas”. (Pacheco, 2014, p. 7) Posteriormente el autor las llama la dimensión social de las organizaciones y por su parte Crozier y Friedberg (1990), condieran este tipo de relaciones parte de los sistemas de acción concretos que estan relacionado con lo informal en la organización y que encausan afectivamente los comportamientos.

En este entramado, la correspondencia casi nunca es lineal, por el contrario son confusas y difíciles de interpretar, pues los actores organizacionales tienen intereses particulares, se unen al grupo donde consideran que pueden llevarlos a cabo; pero estas relaciones están mediadas por la complejidad del sujeto, sus interpretaciones, sus interes y los juegos de poder que se dan al interior de la dinámica organizacional, es decir, ese sistema de acción concreto - SAC es todo un misterio, jugado por los actores para el logro de sus propios intereses organizacionales; parafraseando a Goffman (1959) es toda un puesta en escena (performance) de acuerdo al rol organizacional que se desempeña; es decir, estas relaciones están mediadas por las intencionalidades de cada sujeto en la organización.

La interacción social se presenta constituida de relaciones, acuerdos y compromisos frágiles, causales y extra temporales, el mundo de las relaciones cara a cara también se rige por un sistema articulado y persistente de reglas, normas y rituales. El orden de la interacción se basa en dos tipos fundamentales de reglas: por una parte, las «convenciones habilitadoras»; por otra, las normas basadas en principios y valores que los individuos aceptan porque las consideran como intrínsecamente justas, aceptar estos dos tipos de normas (el contrato social y el consenso social) produce una «efectiva cooperación». (Herrera y Soriano, 2004, p. 61)

El individuo en colectivo, termina construyendo realidad organizacional y pensamiento organizacional, mediado por las relaciones que tiene al interior de la organización, es decir por las interacciones sociales en el sistema; a esta construcción de realidad, la psicología la ha llamado “conocimiento colectivo”, se evidencia o se materializa en las negociaciones de los grupos, en los documentos, en el lenguaje y en las conductas, rituales y ritos; lo que Weick (1976) llama actuar y declarar y lo sintetiza en el concepto de *enactment*. El autor sostiene que en las organizaciones las personas se juntan en grupos, a los cuales denomina comunidades de práctica y aprenden, las personas participan de manera activa en las prácticas de estas comunidades sociales y construyen identidades en relación con dichas comunidades, esta participación determina lo que somos (Weick, 1976, citado por Perlo, 2016).

Es así, como la regla actúa como limitadora de dicha construcción de realidad organizacional de los sujetos, la norma al interior de la organización trata de poner límites a los sujetos en sus actuaciones y en el lugar que ocupa dentro del sistema organizacional “este sistema es más impositivo que dinámico, autorregulado y fundado en la adhesión” (Marc y Picard, 1992, p. 99)

El actor no existe fuera del sistema que define su libertad y la racionalidad que puede utilizar en su acción. Pero el sistema sólo existe para el actor, que únicamente él puede cargar con él y darle vida y que sólo él puede cambiar. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 9).

De acuerdo a una de las premisas esenciales de la interacción social, que tiene que ver con la construcción de realidad de los sujetos en grupo y que va permitiendo la construcción de identidad y de un entramado de relaciones creadas desde el sentimiento, al tratar de comprender las relaciones (interacciones sociales) que se construyen al interior de la Universidad de Manizales, se convierte en un asunto importante para comprender las posturas de los diferentes

actores frente a la propuesta de modernidad y a la construcción de realidad frente a la Organización – Universidad.

De manera formal, los diferentes actores existentes en la Universidad de Manizales, son los directivos, los docentes, los administrativos, los estudiantes y los egresados, pero dentro de dichos grupos formales se presentan divisiones interesantes, generadas por algunas tensiones al interior de la organización.

### **Los Actores y las tensiones generadas con la Modernidad**

La propuesta de modernidad, que se inicia en el 2008, logra generar tensión entre los diversos actores de la Universidad porque -de cierta manera- los cambios que se iniciaban desacomodan el equilibrio de sujetos clave al interior del sistema, además se cambia la estructura organizacional un poco, se mueven los cargos de poder, llega gente nueva a la Universidad y se trata de hacer tránsito a la formalidad en las relaciones y en los procesos; pero ¿por qué razón generan tensión los asuntos antes mencionados? La Institución tiene características particulares que la hacen un caso interesante de análisis, entre algunas características de la Universidad se encuentran las siguientes, de donde se desprenden las principales tensiones generadas por la propuesta:

La construcción de relaciones al interior de la Universidad históricamente se ha desarrollado por afiliación, es decir, por afinidad, familiaridad o amiguismo; es importante recordar que esta fue creada por un grupo de personas bajo la figura de Cooperativa y esta tradición estuvo en la Universidad por muchos años, se podría afirmar que era un sistema cerrado y el ingreso a la academia se daba por vínculos con personas al interior de la misma.



Yo llegué como catedrático, trabajé en la jornada nocturna de contaduría, posteriormente me nombraron de tiempo completo en la Universidad, yo tenía un compañero aquí con el cual había estudiado filosofía en la de Caldas y a través de él tuve el contacto y me permitió llegar a donde estoy ahora, en ese tiempo cabía la amistad y éramos muy amigos, éramos compañeros de la Universidad [...] hice todo el tránsito de catedrático a docente en la Universidad, yo conozco el monstruo por dentro. (Entrevista No. 25, 2017)

Yo llegué acá a la universidad de Manizales, en el primer semestre de 2013, por invitación de la directora de programa de Administración de Empresas, que, pues era conocida mía, fuimos compañeros de trabajo en otra Universidad” (Entrevista No. 29). “Llegué por una invitación muy directa, ni siquiera por concurso ni nada, si me vinculaba a la universidad y pues por la trayectoria que yo tenía laboral yo trabajé en varios sectores de la economía, entonces ése fue como el tema. (Entrevista No. 20, 2017)

En una minoría de casos, las personas han llegado a la Universidad por proceso de selección, estas diferencias, por ejemplo, en los procesos de selección, evidencian desorganización e informalidad en las prácticas administrativas; esta característica hace que la Universidad construya relaciones laborales basadas en la amistad y la familiaridad lo que ha generado que los procesos en su interior tengan una alta carga de informalidad.

Uno dice bueno y ésta que función está cumpliendo acá, realmente está aquí trabajando es porque el esposo está trabajando aquí y tiene un cargo alto, eso me parece a mí como maluco y también he visto como desniveles en salarios y hasta los hijos los traen a trabajar aquí. (Entrevista No. 35, 2017)

Con la propuesta de Modernidad se generan tensiones en las relaciones que se pretenden construir, y frente a los procesos.

Aparece una tensión importante entre los grupos de la Universidad y se llamará **“Tensión Generacional”**; se da entre los grupos existentes en la Universidad, aquellas personas que llevan muchos años en la Institución y las personas nuevas, estas últimas llegan para responder asuntos tales como aumentar la productividad académica, la proyección social, mejorar procesos de formación en el aula y apoyar la gestión de acuerdo a cambios en la estructura organizacional que se llevaron a cabo con la puesta en marcha de la propuesta, esta situación generó tensión entre los de “siempre” y los “recién llegados”.

Cuando yo entre aquí, primero la facultad mía llevaba más de 10 años que no se vinculaba un profesor nuevo, todos los profesores que estaban en esa facultad son profesores que hoy la mayoría ya se jubilaron, eran profesores que llevaban toda su vida laboral ahí, hubo un poco de roces por la juventud y la edad generacional de los otros profesores (Entrevista No. 3, 2017).

Pues yo pienso que la universidad está dando, yo siento que se está dando un relevo generacional y es un relevo generacional necesario yo tengo hoy 37 años y por momentos no me siento ni de allá ni de acá, sí, no me siento ni viejo ni tan muchacho tampoco, sí, siento que es más fácil los nuevos que están llegando que cuando lleguen hagan una comprensión de la nueva estructura y se acomoden a ella que a que las personas que llevan muchos más años en la universidad se puedan adecuar, cierto. (Entrevista No. 2, 2017)

A mí sí me parece que eso es una parte donde yo sí veo que ahí tenemos que hacer un ejercicio, pero vuelvo a lo mismo, nos da miedo excluir dañar al otro cuando le decimos ya no vas más, eso ha sido mi lectura y siendo de nuevo coherentes con esa humanización de universidad con esa universidad basada en esos dos grandes pilares humanos porque aquí nos da muy duro decirle a la gente hasta aquí llegaste cumpliste tu ciclo. (Entrevista No. 24, 2017)

En general el ambiente aquí es pesado, es de rivalidad y de hipocresía hay gente que le da mucha envidia que otro llegue y sea mejor que ellos, molesta mucho que a otra persona le vaya bien, sobre todo si es una

persona que recién llega aquí, piensa la gente que años es igual a reconocimiento y a estatus. (Entrevista No. 5, 2017)

Informalidad en las relaciones y en los procesos, por ser una organización construida a partir de relaciones de amistad, cooperación, familiaridad, teniendo una alta carga de afinidad y afecto; en tanto se inician cambios en este sentido se produce otra tensión entre los grupos, que se llamará **“Tensión entre lo formal e informal”**.

Aquí la tensión en los grupos sociales fue diversa, fluyó de la cúspide a la base y está íntimamente relacionada con la tensión generacional; los últimos en llegar hacen procesos apegados a la norma y al lineamiento, y a los antiguos les cuesta apegarse a dichos lineamientos y normatividad, el cambio se tornó más lento. “Es un tema de lo formal más lento y la informalidad más rápido, pero esta informalidad va a llegar un punto en que va requerir de lo formal para poderse legitimar y que haya mayor compromiso en la cotidianidad de la gestión de las unidades académico administrativas” (Entrevista No. 24, 2017).

Había mucho desorden, las cosas no fluían de una manera ordenada, como digamos hoy fluyen cierto, los procesos hoy están muy estructurados, están muy organizados y yo siento que ya no son procesos de personas sino institucionales y eso es muy bueno. (Entrevista No. 3, 2017).

Yo lo hago pero póngamelo por escrito, deme la indicación por escrito, o sea comprometámonos, por ejemplo soy muy juicioso que lo que hoy se haga en esta dependencia se haga muy bien hecho, ¿en qué sentido muy bien hecho? que el día de mañana yo no soy la persona que estoy acá o el que me asiste no es la persona que me asiste y que el que esté aquí encuentre todo con un clic. (Entrevista No. 2, 2017)

Esta necesidad de formalizar los procesos quita poder en los feudos que, históricamente, se han manejado en la Universidad, dominados por sujetos que permanecieron durante mucho

tiempo en los cargos. Esta situación generó malestar en los grupos antiguos y simbólicamente la llegada de nuevas personas, generó una rivalidad, porque se sentía que se estaba amenazando la estabilidad laboral.

Empezaron a sentir miedo, pensaron que los iban a echar, se empezaron a revisar convenciones colectivas, de esa misma tensión surge el sindicato de los administrativos porque siendo la Universidad, una universidad paternalista y cuando se empiezan a implementar cambios y se hace de forma tan tajante la gente siente temor y la gente siente que los van a echar y se sienten amenazados. (Entrevista No. 5, 2017).

Otra característica especial de la Universidad de Manizales, está relacionada con su naturaleza privada, en su interior se tienen dos sindicatos: Administrativos y Docentes. Estas asociaciones sindicales en Colombia normalmente actúan en universidades de naturaleza estatal o pública; con la propuesta de modernidad se generó tensión entre los actores, esta tensión hace que se origine el sindicato de los administrativos, como una manera de protegerse frente a los cambios que venían venir.

Dentro de los grupos sociales docentes y administrativos, existen sub grupos conformados por: docentes antiguos, docentes nuevos, docentes en el sindicato, docentes no sindicalizados, administrativos en el sindicato, administrativos no sindicalizados, docentes y administrativos pro administración y docentes, y administrativos en contra de la administración.

Pues yo lo percibo es en la lucha del sindicato contra las nuevas propuestas de las directivas, que, que implican bueno una universidad con docentes más capacitados, con docentes que tengan maestría que tengan doctorado, con docentes que publiquen, que tengan un manejo de una segunda lengua, yo ahí lo noto, o sea la modernización es ésta, pero los docentes se quieren proteger de todo eso que viene, por

miedos, por racionalidad, no sé qué pasará pero yo siento que ahí es donde de pronto más he sentido que la modernidad viene pero la rechazamos pues es el sector donde pertenezco. (Entrevista No. 29, 2017)

Los que de pronto uno capta que de pronto son muy detractores de la administración, ese tipo de cosas, tal vez hay espacios en donde se evidencia más la tensión de abajo hacia arriba en términos de docencia y dirección sin demeritar a los profes propios, realmente la dirección es la que está manejando la U y es el espacio de la reunión del sindicato, entonces ahí en ese espacio las reuniones sindicales, se evidencia según quien esté de presidente también, mucho más o un poquito menos esa tensión, pero siempre está ahí y siempre una crítica directa hacia la administración. (Entrevista No. 22, 2017)

Cuando comenzó ese tema del sindicato de administrativos que comenzó a tornar un ambiente muy pesado en la universidad y como los bandos, o sea los que estaban con el sindicato y estaban de acuerdo con todo ese tema y los que no estábamos de acuerdo porque finalmente decíamos, pero por qué se tiene que llegar como a esos términos. (Entrevista No. 17, 2017)

Otra característica de la Universidad está relacionada con los asuntos de poder y de legitimidad, en la Universidad durante muchos años los cargos de poder fueron ocupados por las mismas personas (ver capítulo 3); cuando se presentaban cambios en el poder, se realizaba una especie de rotación de los cargos, pero el grueso de las personas en el poder que tomaban las decisiones en la Universidad históricamente han sido las mismas; cuando se pone en marcha la propuesta de modernidad y se hace una reestructuración organizacional que tuvo que ver con suprimir cargos y unir los programas académicos en campos de conocimiento, se generó la siguiente tensión, que se llamará “**de legitimidad y poder**”.

Los cambios y las tensiones en la universidad sobre todo se dan cuando hay cambio de rector, cuando han habido cambios de rectores, cambian las cosas porque usted sabe que cada rector trae sus propuestas,

se mueven y cambian los equipos directivos, los equipos de trabajo y eso genera cambios y en ocasiones tensión. (Entrevista No. 6, 2017).

Recordemos que la Universidad tuvo un periodo de casi 12 años con el doctor Hugo Salazar y el último periodo de él conllevó a una situación en la cual estaba más pensando en el poder que en la academia, entonces eso llevó necesariamente a que teníamos que tener un cambio en un momento determinado de una nueva dinámica. (Entrevista No. 25, 2017).

Me he sentido desautorizado dentro de mi cargo, por instancias superiores, cuando yo sé que las decisiones que estoy tomando son decisiones que están enmarcadas dentro de un marco de la legalidad, que han sido dialogadas previamente y de un momento a otro he sentido que me han desautorizado instancias superiores y me he tenido como dicen por ahí que tragarme el sapo. (Entrevista No. 2, 2017).

Las personas que están directivos cuando los quieren sacar para poner otros directivos, deben regresar a la base de ser profesores, eso les molesta mucho, uno nota que los directivos quieren toda la vida ser directivos y no se dan cuenta que todos somos profesores de base y que simplemente las direcciones son por momentos o por equipos. (Entrevista No. 5, 2017)

Con la anterior situación sale a escena un grupo social representativo en la Universidad, que tiene influencia y poder en la institución, este está relacionado con el grupo sindical; sus representaciones en la junta directiva están relacionadas con las personas que llevan muchos años en la Universidad; los hilos de poder del sindicato se mueven en las representaciones ante el consejo superior de los profesores y administrativos; por lo general las planchas que ganan cuando se abre convocatoria para participar como representante ante el Consejo Superior (máximo órgano decisor de la Universidad) son las planchas gestadas al interior del sindicato, esta situación le otorga poder de negociación al grupo sindical con la administración.

Aquí al interior pues digamos que hay una lucha de poderes a través de los sindicatos entonces eso es político. (Entrevista No. 13, 2017).

Quien es el sindicato, los profesores, gente que está aquí desde la fundación de la Universidad, entonces también es un grupo tan fuerte que nombra cargos y los quita con esa facilidad y esto se hace ejerciendo poder, no en los lineamientos formales, no, pero finalmente el sindicato que está conformado por unas personas que tienen unos intereses ellos van a ejercer el poder y ya lo hemos visto, quienes conforman el Consejo Superior, sí, ellos no van a poner ahí a nadie que no les vaya a contribuir a su interés. (Entrevista No. 29,2017)

Me parece también muy curioso que cuando van y hablan con la administración a pesar de que hay diálogos y que la asociación sindical se ha caracterizado por ser tranquila y tener un diálogo tranquilo con las diferentes administraciones, pareciera que el discurso allá no es tan tenso, el discurso allá es más mesurado cuando está sentado con el administrativo. Mientras que cuando está con los propios compañeros del sindicato ahí sí compañeros, unámonos a la lucha, las conquistas, que también pertenezco al sindicato, pero me parece que ese tipo de sindicato pues ya no es lo que las organizaciones de hoy en día exigen. (Entrevista No. 22, 2017)

Yo pertenezco al sindicato de profesores y hace poquito recibimos una resolución que le daba preferencia a cierto grupo de profesores para escalafonar, que no tenían que presentar la prueba de inglés, o sacar pues una prueba mínima, que, por su antigüedad, pero ¿por qué? o sea si todos somos profesores, ¿por qué para ellos? (Entrevista No. 29, 2017)

Lo anteriormente expresado visibiliza negociaciones con ciertos grupos sociales que tienen poder por tener antigüedad, lo cual se convierte en un atributo que genera tensión entre el grupo docente antiguo y el nuevo.

El problema aquí es que a veces las cosas se las toman personales entonces hay compañeros que a veces quieren decir yo no estoy de acuerdo con esto y se la toman personal y le hacen la perseguidora o lo anulan o lo encasillan. (Entrevista No. 39, 2017).

Finalmente, se destacará una característica predominante en la Universidad, que se llamará **“Características Organizacionales”**. La Institución tiene un enfoque humanista que, en ocasiones, es mal interpretado, este hace que los lineamientos o las normas se apliquen para ciertas personas, no para todos, siendo un factor ayudante de la informalidad; este enfoque está íntimamente relacionado con el tipo de relaciones de familiaridad, amiguismo y afinidad que se manejan al interior de la misma, y según la antigüedad de las personas: a más años, mayor afinidad, mayores privilegios. Como consecuencia de estas prácticas, la organización tiene una cultura tipo clan o familiar, con enfoque paternalista que ha desarrollado -a lo largo de la historia de la Universidad- unas relaciones de endogamia, que hacen que el grupo grueso de siempre sea un grupo compactado que tiene sentimientos de propiedad frente a la Institución. Vale la pena recordar que no responde a dueños.

La Universidad de Manizales, es de todos los sujetos que la habitan”, y que sólo por situaciones de sostenibilidad, de mercado y de necesidad de cambio se ha aceptado el ingreso de nuevas personas, pero a pesar de la apertura se hace notar en la dinámica organizacional que los hilos de poder y los privilegios son para aquellos que suman años; lo cual provoca tensiones entre los diversos grupos sociales que habitan la Universidad. “Pienso que la modernización y todo lo que se dice puede ser un discurso para conseguir legitimidad, pero ¿por qué no se ha implementado? porque esta lógica interna de actuación de los sujetos no deja y tampoco es conveniente porque quién sabe, quién sabe hasta qué punto esta lógica interna, es la que nos permita vivir. (Entrevista No. 29, 2017).



De todas maneras estos procesos de cambio, considero yo, se han manejado con muchos interés y politiquería y lo digo porque mira por ejemplo, para ascender en el escalafón los profesores requieren investigar y esto molestó mucho, pero finalmente en la convención colectiva, en la negociación del sindicato con los directivos se aprobó esa condición, entonces como se interpretan este tipo de relaciones y los profesores además de sindicato tienen profesores representantes ante el consejo superior y ese tema es una bomba de tiempo que no se ha resuelto y ahí está la tensión. [...] Hay personas que llevan muchos años, y la universidad mirando donde los ubica, porque es mejor aguantárselos y eso se nota mucho en el grupo de profesores, hay profesores que no aportan, no trabajan, todo lo critican, destruyen mucho con sus comentarios y están ahí y no se pueden echar, entonces toca aguantárselos; siento que hay mucho discurso pero poca práctica, poca realidad, poco impacto en lo realmente importante yo digo que el grupo sindical de la universidad ejerce mucho poder y ellos son intocables. (Entrevista No. 5, 2017)

Si noté después de que mi situación laboral mejoró, de que me nombraron de planta y que no fue por una convocatoria, sino que fue por criterio de las directivas, noté que algunas cosas empezaron a cambiar, la gente ya no era tan amable como antes, y por algo muy específico, por algo muy especial que también es de mi percepción de la Universidad, dice que no tiene dueño, pero yo percibo que sí tiene dueños y esos dueños son las personas más antiguas de la Universidad porque para usted ser dueño no simplemente se necesita un papel, el sentirse dueño también es un sentimiento valedero. (Entrevista No. 29, 2017)

La endogamia que se presenta al interior de la Universidad, hace que ese sistema cerrado, que se configuró hace más de 40 años, continúe siendo tan fuerte a pesar de algunos asomos de apertura. En su gran mayoría los docentes y administrativos han estudiado en la Universidad, son egresados de los programas académicos de la Institución y en ocasiones ellos mismos los crearon: “Nosotros mismos montamos la maestría, nosotros mismos fuimos a estudiarla” (Entrevista No. 12, 2017); “soy magister en gerencia del talento humano, hice la maestría acá” (Entrevista No.3, 2017).

No existe una percepción de mundo diferente a la construida por los mismos grupos sociales que habitan la institución, esta característica hace que se fortalezca el sentimiento de propiedad, la cultura tipo clan, el paternalismo y que al sujeto que llega de afuera, se vea como un intruso en ese compacto grupo de amigos, familiares.

De cierta manera, el paternalismo contribuye para perpetuar los grupos de poder, porque se generan relaciones de protección y seguridad de la zona *de confort* y del *status quo*.

El paternalismo de la universidad es evidente, porque no se dice está es la norma y se cumple, somos muy laxos en el cumplimiento de la norma, por ejemplo han habido casos de gente que ha hecho cosas muy graves en contra de la universidad, que incluso el mismo régimen laboral ampararía a la universidad para que esas personas no estuvieran aquí y esas personas siguen estando aquí. (Entrevista No. 1, 2017).

Hay mucho mesianismo, este es el que nos va a salvar o reelijamos porque nos da estabilidad, porque ése es el que nos da tranquilidad, por la fabricación de rutinas, por la pereza a realizar las cosas de forma diferente, la confianza del continuismo a la luz de los eternos candidatos, de los nombres de siempre, los que están esperando turno mejor dicho no están esperando el turno están esperando el aval, esa es nuestra realidad hoy. (Entrevista No. 38, 2017)

Somos una cultura tipo clan, a mi juicio, con una intencionalidad desde la dirección a ser más innovadores en los procesos, pero creo que culturalmente no estamos preparados para eso por las características que internamente manejamos y por el tipo de relaciones que construimos. (Entrevista No.3, 2017)

Las tensiones antes mencionadas están lejos de ser resueltas toda vez que el proceso de modernidad, sobre todo aquellos aspectos relacionados con la modernidad hegemónica, han evidenciado las luchas de poder, reconocimiento, valor de la historia, las mismas prácticas, de los

años, los grupos sociales al interior de la organización y las élites; además, estas tensiones evidencian un aspecto natural y normal dentro de toda organización que, tradicionalmente, se quiere evitar por medio del modelo racional burocrático, pero que en ocasiones sale a flote, como en este caso, con la excusa de la modernidad.

Las tensiones hacen parte de la dinámica de la organización, haciendo que esta se sienta viva, interesante y que esté en movimiento; estas luchas y tensiones permiten que los sujetos dejen el aburrimiento de la tarea y su linealidad y retomen su juego, sintiéndose parte del sistema; así, la organización – universidad se convierte en una entidad donde pueden habitar diversidad de posturas, intereses, miradas y comportamientos, sobretodo, donde los diferentes actores (élites – grupos sociales) se vuelven jugadores con capacidad de negociación, donde en algunos momentos ganan unos y en otros los otros.

Pues es una lucha eterna, y en el mundo también se dan esas fuerzas, ahora yo no sé si modernizar sea tan bueno, o si sea mejor quedarse con lo tradicional, porque hay muchos cambios de la modernización que nos han causado daño [...] en fin creo que es una lucha eterna, habrá momentos en que ganen unas fuerzas, otros momentos en que ganará la otra, si gana la que se opone probablemente se retrocederán en muchas cosas, se darán pasos atrás, pero después volverán avanzar. (Entrevista No. 1, 2017).

Porque siempre se está en movimiento, en ocasiones más evidenciados que en otros, pero los actores en la organización todo el tiempo están construyendo estrategias. “Las organizaciones no siempre están en crisis, y los individuos no cuestionan las reglas a diario (Crozier y Friedberg, 1990, p. 14).

Antes del proceso de modernización, las tensiones generadas en la Universidad se daban en relación al poder; es importante recordar que esta era un sistema cerrado constituido por relaciones de amistad y de familiaridad fortalecidas por una variable llamada tiempo, es decir, los mismos sujetos de siempre en el mismo lugar, manteniendo su equilibrio y negociando de acuerdo a sus intereses.

Con la propuesta de modernidad, las tensiones crecen, básicamente, porque se da una pequeña apertura a ese sistema tradicionalmente cerrado lo que hace que se complejice, convirtiéndose en una amenaza las actuaciones, la estructura de relaciones y las tradiciones, y cobrando validez el supuesto indicado en el Capítulo II de este documento, en el cual se afirma que la modernidad con sus propuestas genera tensión en los sistemas y afloran las mismas más fácilmente. Así, con la propuesta de modernidad llevada a cabo en la universidad, las tensiones se hicieron más evidentes, salieron a flote más fuertemente y crecieron exponencialmente, sobre todo porque algunas propuestas de la élite no fueron acogidas por los diferentes actores, estos últimos sintieron amenazado su *status quo* y los beneficios económicos ganados durante tanto tiempo.

Al principio sí hubo como resistencia al cambio, digamos sí notaba que la gente incluso en los pasillos se hablaba mucho de ese tema... venga pero cómo así, si nosotros ya llevamos tantos años acá y como que nos hemos ganado el estar acá y ciertos privilegios y cómo vienen otras personas de afuera. (Entrevista No. 17, 2017).

Con la puesta en marcha de los cambios llamados modernidad y modernización se tocaron a muchas personas que nunca se habían tocado porque llevaban muchos años y eran intocables y eso molestó mucho y generó mucha tensión, por ejemplo profesores de muchos años que nadie les podía decir nada y que hacían lo que querían. [...] Empezaron los profesores a sentir miedo, pensaron que los iban a echar, se empezaron a revisar convenciones colectivas, de esa misma tensión surge el sindicato de los

administrativos porque la gente sintió temor y la gente sintió que los van a echar y se sintieron amenazados. (Entrevista No. 5, 2017)

Con este panorama se tuvo que acudir a las diversas negociaciones con los grupos fuertes para ir implementando algunas cosas, sobre todo aquellas que no afectan el mantenimiento del equilibrio y de los beneficios de dichos grupos; muestra de ello es la lentitud del proceso, los cambios en las normas y las continuas fricciones comentadas desde lo informal, en relación a la administración y los grupos sociales presentes en la Universidad.

Así como nunca se resuelven las tensiones de la modernidad (tradicción vs novedad) en la organización pasa lo mismo, la tensión entre los asuntos de mercado que llegan con la modernidad a la academia vs los asuntos para los que fue creada la universidad en relación a la emancipación del sujeto crítico y transformador, tampoco se resolverán, serán dos fuerzas luchando en la organización – universidad, que encuentran sus aliados en los sistemas racional-burocrático y sistema de acción concreto; el equilibrio dependerá de negociar ciertos asuntos que permitan su sostenibilidad.

No son más que soluciones específicas que han creado o instituido actores relativamente autónomos a los problemas que plantea la acción colectiva, en particular el de la cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, estas soluciones no son las únicas ni las mejores; son indeterminadas y arbitrarias. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 1).

Para Crozier y Friedberg (1990)

La organización, a fin de cuentas, no es más que un universo de conflictos y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres, que utilizan las fuentes de poder de que disponen. (p. 46).

Cuando se realiza cambio de rector en el año 2008, la organización estaba en crisis financiera y de legitimidad, la propuesta de modernidad se asumió como una manera de hacerle frente a la crisis. Con la obtención de la acreditación institucional y en la mayoría de sus programas académicos, distinción que otorga el Ministerio de Educación Nacional – MEN, se recupera legitimidad ante la sociedad y ante el ente gubernamental, se visibiliza más la Universidad y empieza a hacer parte de programas a nivel ciudad y región; esta dinámica le permite crecer y sostenerse; se evidencia un modernidad hegemónica que es aceptada, entendida y puesta en marcha de una manera lenta por los diferentes actores que conforman la Universidad. La modernidad “emancipadora” que promueve un pensamiento autónomo, emancipador, libre, es reclamada por algunos docentes pero su puesta en marcha en la institución está lejos de ser una realidad; esta situación se da básicamente porque: 1) En la Universidad existe una resistencia al cambio y 2) Los intereses de los grupos sociales y las negociaciones son lentas.

**Resistencia al Cambio:** Cuando los grupos en las organizaciones son cerrados, el estilo de dirección es paternalista y la cultura es tipo clan o familiar, el cambio es lento y debe ser consensuado con cada uno de los miembros de la organización con el propósito de no excluir, situación que pasa en la Universidad de Manizales, es por ello que poner en marcha los cambios se vuelve un asunto de largo aliento.

Teníamos más de diez años con una propuesta de una modificación de la estructura administrativa de la universidad académica que no se hacía por temor, por perder poderes, por perder privilegios, por perder la comodidad. (Entrevista No. 25, 2017).

Aquí internamente le dan muchas vueltas a todo y todo el mundo tiene qué opinar. Hay un pensamiento siempre relacionado con a quién voy a molestar con la decisión, entonces hay decisiones que no se toman porque molestan a alguien. (Entrevista No. 1, 2017)

La universidad tiene un modelo de funcionamiento operativo funcional, es decir las personas hacen la tarea y las personas se institucionalizan en la tarea que hacen, esa institucionalización de las personas en las cosas que hacen genera un nicho, un metro cuadrado, increíblemente cerrado para que las personas avancen de ese espacio, entonces cuando se habla de proceso de modernidad, de razonabilidad, de racionalidad, de elementos que no existían dentro de la cultura organizacional de la universidad causan tensión y dicen pero la universidad ha funcionado 40 años sin eso. (Entrevista No. 21, 2017)

**Intereses de los grupos:** La resistencia a los cambios propuestos desde la Modernidad, no solo se presenta por esa característica de los grupos a sentirse desacomodados, sino porque los grupos fuertes en la institución tienen intereses específicos que se han tenido que ir negociando para lograr que avance la propuesta.

Estas prioridades están relacionadas con asuntos de poder, necesidad de mantener el *status quo* dentro de la Universidad y económicos, otra causa para la lentitud del proceso.

Tenemos demasiados temores a veces para hacer modificaciones, la modificación que se hizo con el Dr. Guillermo fue una decisión que estaba planteada hace más 15 años, además no se montó por asuntos, por las molestias que generaban los cambios en el poder de algunos, porque habían cosas como estas: decían, cómo así que yo voy a pasar de decano a director, eso es bajarme de categoría. Y además en las universidades o en cualquier organización se crean feudos y esos feudos a veces no se pueden tocar, esos límites geográficos, invisibles, fronteras invisibles que están allí. (Entrevista No. 25, 2017)

La percepción de poder, yo siento que aquí se asume el poder por la antigüedad que se tiene en la Universidad y eso los hace ser más poderosos que los nuevos, que además hasta hace poco (algunos años) eran muy esporádicos. (Entrevista No. 3, 2017).

Una gente tratando de salir adelante y otra gente tratando de que no se salga adelante en este proceso de modernización, a eso era lo que yo me refería cuando decía que no habíamos avanzando como yo

quisiera, porque hay gente que no deja avanzar, hay gente que prefiere quedarse como están, el *estatus quo*.[...] El proceso avanza, pero no al ritmo que a mí me gustaría que avanzará y precisamente por el tipo de relaciones que tenemos internamente, por ese tipo de relaciones eso es muy difícil, por la misma estructura política que tenemos en la universidad, porque nosotros aquí por el mismo autogobierno que tenemos, aquí participan todos de los procesos de toma de decisiones, entonces se vuelve una cosa muy política, por los intereses y ese tipo de cosas, donde las partes interesadas jueguen un papel importante en la toma de decisiones, entonces yo diría que esos elementos obstaculizan un poco el avance que nosotros quisiéramos tener y en ese proceso de construcción de modernidad. (Entrevista No. 1, 2017)

En ese entonces me imagino se invertía entre el mismo personal, yo lo veo ahorita como que teníamos las utilidades de tal manera que podíamos como redistribuir entre nosotros mismos, un año nos subieron demasiados puntos el sueldo más de lo estipulado por ley, pero también somos conscientes de que ninguna institución se sostendría pues así, los administrativos teníamos las prebendas que se negociaban con el sindicato de profes. (Entrevista No. 27, 2017).

Lo anteriormente mencionado, ha llevado a que la propuesta de modernidad en la universidad avance de forma lenta, porque se han vuelto rigurosas las diferentes negociaciones y acuerdos a llegar con los grupos sociales presentes en la Universidad, sobre todos aquellos que tienen mayor influencia, y la prolongación en el tiempo de la puesta en marcha de la propuesta para que no se logre una adecuada apropiación de la misma.

Para mí el más débil y que no es una cuestión del dirigente como tal, sino de todos nosotros, es la institucionalidad de la propuesta, porque la propuesta formalmente está y si alguien dice que no está, pues que vaya y lea todos los libros que hay, porque hay cartilla para todo, pero yo diría que el 80% de esas cartillas la gente no las lee y vuelvo y repito no es un problema el dirigente, por lo menos desde la planeación, ahí se hizo el ejercicio. (Entrevista No. 3, 2017)



Además, los sujetos a manera grupal o individual realizan sus propias interpretaciones “La propuesta está y está hecha por ellos, pero ¿desde el operativo cómo la ponemos a funcionar? Creo que desde ahí todavía nos falta un buen trabajo, largo para que nos adaptemos, para que lo vivamos y lo hagamos” (Entrevista No. 3, 2017).

Leerme el sistema de planificación, leerme esa cartilla 2, si no me falla la memoria me tocó leérmela cada párrafo por ahí cuatro veces porque era un código que yo no manejaba o sea mi formación no está en esa epistémica, mi formación tiene otra codificación muy distinta, entonces cuando ya por fin puede encontrar el espíritu de ahí yo todavía tengo grandes dudas y no me atrevería a decir ni que es modernidad, ni que es modernización, todavía no me atrevería a dar la razón. (Entrevista No. 24, 2017)

Una transformación que no se ha podido dar significativamente, que es el significado y significancia de razonabilidad y racionalidad y el concepto de modernidad para la universidad, ese cambio la universidad no lo ha entendido, no se ha podido vivir, hay una vivencia que es muy difícil tener allí y que no se ha visto reflejado dentro del ejercicio institucional desde sus dependencias de su gente. (Entrevista No. 21, 2017).

Y en la actualidad existe una sensación de cansancio frente a la propuesta, todavía una franja muy importante de los responsables o de los que están se supone digamos los colaboradores entre comillas de la universidad no lo han asumido como tal, o sea no ha bajado de las esferas superiores tomadoras de decisiones a la base, para la base todavía no es claro eso se ha quedado en el discurso en unos libritos bonitos no le es entendible todavía entonces obviamente eso va apenas en la mitad del camino de hecho muchos de las fases de las esferas digamos de las capas superiores de la organización tampoco lo han entendido bien, entonces en eso si falta más que entender el discurso llevarlo a la acción concreta. (Entrevista No. 20, 2017)

El ejercicio del mejoramiento continuo para la universidad de Manizales es una ilusión, los procesos de mejorarnos como grupo, de ser modernos en ese sentido no existe, entonces esa es una parte eso es un

tema cultural es un tema de las personas y además que nosotros nunca como institución hemos podido tener adecuadamente definidos procesos, procedimientos y protocolos y canales de comunicación asertivos internos y externos. (Entrevista No. 21, 2017)

El tiempo, las posturas de los grupos, la resistencia al cambio, la cultura organizacional, la informalidad en los procesos, las relaciones tipo familiares han “impedido” que la propuesta de modernidad se incorpore en un 100% de acuerdo a lo pensado en la cúspide. El desgaste que ha sufrido la propuesta es grande, debido a los asuntos a resolver en su puesta en marcha como las negociaciones con los grupos sociales, resistencias que han llevado a que de dicha propuesta se ponga en marcha en algunos aspectos, aceptación por la base o por los grupos fuertes de aquellos asuntos que de cierta manera logran sostenibilidad y legitimidad como por ejemplo, ampliar la oferta académica, acreditación de programas e institución y llegada de gente nueva a la Universidad que sostenga los indicadores de producción para mantener las acreditaciones.

El rector hizo durante un año acercamientos con cada uno de los líderes de las áreas de la universidad yo creo que él se cansó de hacer eso la verdad, se hacían reuniones globales con todos los líderes de cada una de las áreas de la universidad, los académicos cada uno se hablaba, se miraba cuál es el concepto, cuál es la tendencia, cuál es la estructura, cuál es el esperado, cómo queremos que los organicemos, como queremos las estructuras, como queremos los planes de mejoramiento, cómo debe ser esto, cómo es que vamos a operar, cuáles son los procesos administrativos, cuáles son los procesos de gestión, cuáles son los procesos académicos, cómo es que podemos hacer el mejoramiento. Exactamente no le copian, se están haciendo los pendejos. (Entrevista No. 21, 2017)

Los grupos sociales presentes en cualquier entidad, son los que construyen realidad organizacional, dándole sentido mediante la norma y por el SAC, es decir por su estructura de relaciones. Es por ello que la propuesta de modernidad en la Universidad de Manizales ha pasado

por asuntos de tensión y de acomodo entre los sujetos que la conforman, porque esta propuesta llega, de cierta manera, a tratar de cambiar el sentido de realidad de la organización en la que han habitado muchos de ellos por más de 40 años; en esa medida, el proceso tendrá resistencias y se logrará implementar lo que los grupos sociales acepten e interioricen, de lo contrario quedará solo plasmada en el papel y en los esfuerzos de un grupo minoritario.

Como la diversidad en la Universidad de Manizales es amplia, la propuesta es percibida de diferentes maneras de acuerdo a los roles que se ocupan en la Institución, es así como los procesos de negociación siempre serán relevantes toda vez que negociando ciertos asuntos con los diferentes actores se puedan continuar implementando las propuestas pensadas en el proceso de modernización; la pregunta que surge sería: ¿Qué tan vigente está el proceso de modernidad en la Universidad de Manizales, después de su puesta en marcha hace 10 años? Quizás la intencionalidad del proceso estaba enfocado a lograr algunas transformaciones relacionadas con la Modernidad Hegemónica que le permitieran a la Universidad reaparecer con fuerza en el mercado, lograr sostenibilidad y legitimidad ante la comunidad y el Ministerio de Educación Nacional –MEN; estos asuntos ya se lograron y esta podría haber sido la verdadera intención de la propuesta, porque en la dinámica organizacional del día a día poco se habla de necesidad de generar espacios de discusión en relación a la esencia de la Universidad (formación del sujeto); ya todos los sujetos están acomodados con los grandes o los pocos cambios que asumieron y de esta manera el sistema se mantiene en equilibrio.

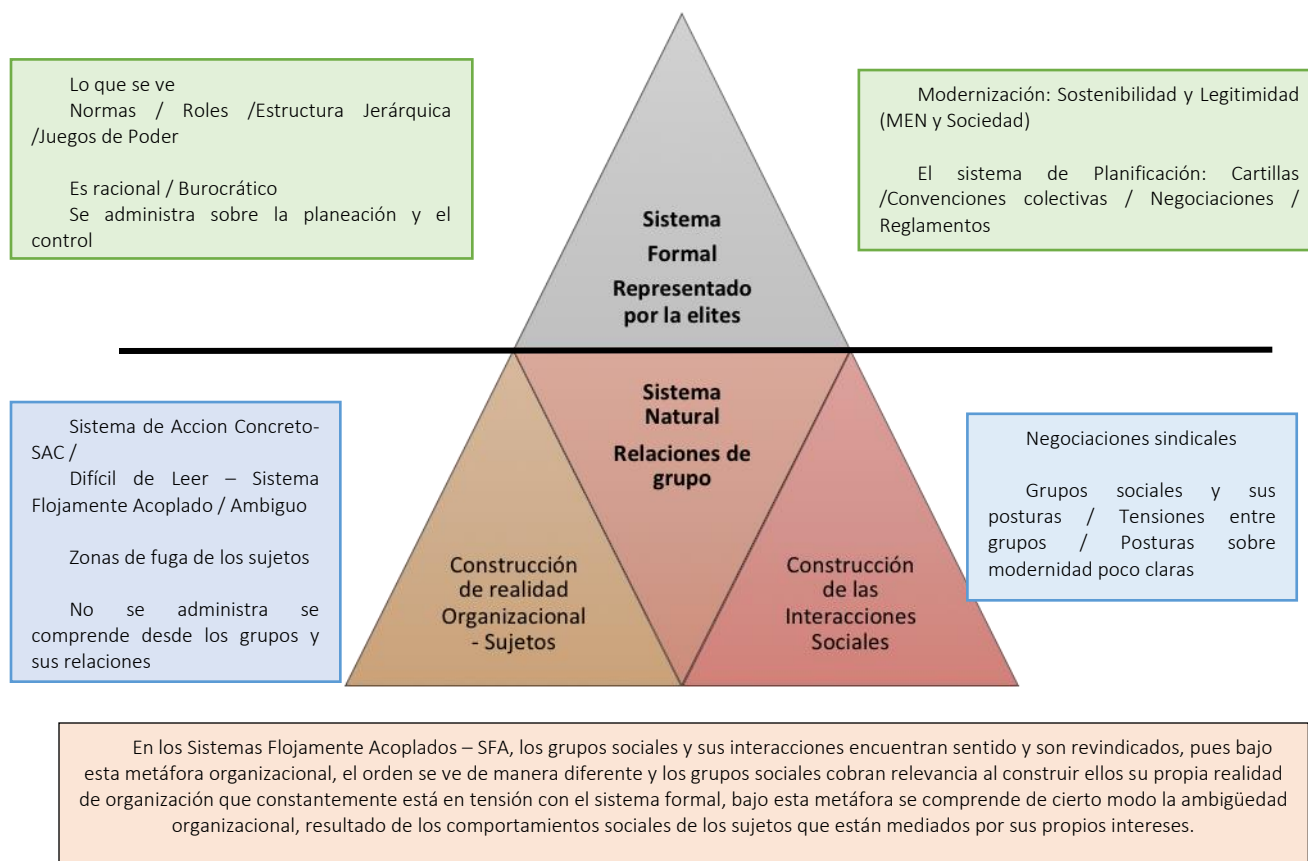
La reflexión también se podría hacer desde las directivas de la Universidad, ¿Qué tanto interés se tiene en que el proceso se lleve a cabo en un 100%?, puesto que la puesta en marcha al 100% de la propuesta de modernidad de la Universidad implica cambiar tipo de relaciones, de cultura,

de estructura y la que se tiene desde hace más de 40 años privilegia el poder de ciertos grupos y el *status quo*.

Yo creo que la universidad ya necesita cambios estructurales fuertes, ya necesita cambiar de caudillos y de mesías, necesitamos un cambio de todo tipo, de lenguaje, ya no más carreta sobre la modernidad, ya no más carreta sobre el humanismo, ya tenemos que empezar a pensar en otra gente para dirigir la universidad, yo creo que lo que nos queda en estos tres o cuatro años es pensar la nueva universidad, construir la nueva universidad porque si no, nos vamos a quedar viviendo del caudillismo, del mesianismo y de las glorias del pasado. (Entrevista No. 38, 2017)

Esta diversidad de posturas frente a la Universidad y su propuesta de modernidad, obedece a la ambigüedad organizacional que caracteriza el campo y a los grupos sociales que conforman las organizaciones. Desde la mirada de los estudios organizacionales, la ambigüedad que se ha generado en la Universidad, la tensión y el caos son temas completamente propios de cualquier fenómeno organizacional; por lo que en lugar de tratar de armonizar posturas es necesario la comprensión de los sujetos y la construcción de sentido que hacen de esa realidad organizacional, mediada por la norma, por la propuesta de modernidad y por sus relaciones. La Universidad una organización con personalidad propia, aún con raíces desde su creación intactas y vivientes, y que hace de ella una organización única, característica que le dan los sujetos que allí habitan. La Universidad de Manizales es una **Anarquía Organizada donde la metáfora de Sistema Flojamente Acoplado** permite comprender que la Universidad de Manizales es perfectamente comportada e interesante para ser analizada y tratar de ser comprendida. En el siguiente capítulo se desarrollará esta mirada.

**Figura 4:** Iceberg Organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

## Capítulo V. La Universidad de Manizales como una anarquía organizada

“El rector hizo durante un año acercamientos con cada uno de los líderes de las áreas de la universidad, yo creo que él se cansó de hacer eso la verdad; exactamente no le copian, se están haciendo los pendejos” (Entrevista No. 21, 2017). Este comentario de uno de los entrevistados es la evidencia empírica de que la Universidad de Manizales es una anarquía organizada, donde los sistemas flojamente acoplados son puestos en evidencia cuando emerge la tensión entre los diferentes actores que conforman la universidad y desde esta perspectiva se pueden comprender de una mejor manera esos comportamientos irracionales presnetes en la organización. La relevancia de la construcción colectiva pone en desequilibrio cualquier propuesta; así es considerado por March y Olsen (1976), asegurando que los objetivos, actores y procesos son difusos y contradictorios en la organización, que las decisiones no se toman solo por el líder, sino que estas se construyen socialmente, aunque no siempre se cuenta con el consenso de todos los participantes en la toma de decisiones.

La Universidad de Manizales posee características organizacionales que la hacen un fenómeno interesante de ser analizado y tratar de ser comprendido. Entre algunas características propias de la Universidad está su ambigüedad, su estructura de relaciones, su resistencia al cambio, estilo de dirección y sus lógicas administrativas; es por ello que para lograr comprensiones un poco más acertadas de este fenómeno organizacional se apoyará el análisis en la teoría de la **anarquía organizacional** que tiene entre sus enfoques la ambigüedad organizacional y los sistemas flojamente acoplados. Estas perspectivas nacen en los años setentas con la intención de comprender aquellos comportamientos organizacionales que no era posible entender desde la racionalidad y la burocracia que ha caracterizado el análisis de la organización

en el enfoque tradicional; es así como desde los estudios organizacionales se presentan otras alternativas para mirar la organización.

**La mirada de las anarquías organizadas:** la ambigüedad organizacional y los sistemas flojamente acoplados han sido posturas teóricas utilizadas para comprender la Universidad o las organizaciones educativas. Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de organizaciones presentan comportamientos difusos, confusos y ambiguos; en tal sentido, era necesario buscar una alternativa diferente para su interpretación; es así como Solís y López (2000), citan a los precursores de las propuestas teóricas al respecto (Cohen, March y Olsen, 1972; Cohen y March, 1974; March y Olsen 1976) como los autores que, a partir de estudios en universidades, lograron realizar la propuesta teórica de interés para la presente investigación. Los autores describen varias razones por las cuales las universidades son anarquías organizadas (Citados por Solís y López, 2000; Barba, 2002). Plantearon que el contexto de la toma de decisiones en las universidades está caracterizado por tres aspectos fundamentales:

1. Una fuerte ambigüedad de preferencias: Los miembros de la organización universitaria no saben o no pueden establecer con claridad los objetivos y fines que desean, porque las universidades tienen varios objetivos que resultan contradictorios o muy difícilmente conciliables.

2. Una tecnología indeterminada o poco dominada: Es difícil establecer los *inputs* y los *outputs* de los procesos de docencia e investigación en la universidad, además existe un escaso conocimiento del proceso de transformación y la dificultad para evaluar los resultados hace que se pierda el papel regulador que juegan estos en las relaciones entre actores.

3. Una fluida participación en los procesos de decisión: El constante flujo de participantes en los procesos de decisión, pueden entrar o salir de dichos procesos o introducir nuevos problemas o retirar otros; a pesar de sus diferencias de poder, los actores universitarios tienen una gran capacidad para influir o modificar los procesos de decisión.

Lo anteriormente propuesto se puede apreciar en este estudio de caso, con algunos ejemplos de los relatos aportados por los entrevistados (Ver tabla 16):

**Tabla 106:** La Universidad de Manizales como una Anarquía Organizada

Ambigüedad en las Preferencias	Tecnología indeterminada	Participación fluida en los procesos de Decisión
<p>Todavía una franja muy importante de los responsables o de los colaboradores no han asumido como tal, el proceso de modernidad o sea no ha bajado de las esferas superiores tomadoras de decisiones a la base, para la base todavía no es claro eso, se ha quedado en el discurso en unos libritos bonitos, no le es entendible todavía, de hecho, muchos de las fases de las esferas digamos de las capas superiores de la organización tampoco lo han entendido bien (Entrevista No. 20)</p>	<p>Me gusta todo lo que aquí pasa en la universidad, soy consciente de que esa libertad puede ser un arma de doble filo porque hay quienes la pueden interpretar y aprovechar, pero cuando nos encontramos con personas que no quieren hacer nada, que por el contrario quieren es sacar provecho económico, recibir su paga y desconectarse, pues eso es un inconveniente muy grande porque cómo se gestiona ahí, si entonces está por una parte esa libertad que puede nutrir y puede ser muy provechosa para la academia, pero también puede ser muy nociva para el mundo administrativo, el quehacer administrativo, rendir cuentas por ejemplo (Entrevista No. 29)</p>	<p>Aquí internamente le dan muchas vueltas a todo y todo el mundo tiene qué opinar, el proceso de decisión se torna ambiguo (Entrevista No. 1)</p> <p>Tenemos demasiados temores a veces para hacer modificaciones. Teníamos decisiones que estaban planteadas hace más 15 años y no se tomaron por asuntos, como las molestias que generaban los cambios en el poder de algunos, entonces esas molestias del poder en un momento determinado llevaban a que se impidiera tomar decisiones (Entrevista No. 25)</p>
<p>Cuando ya por fin puede encontrar el espíritu de ahí yo todavía tengo grandes dudas y no me atrevería a decir ni que es modernidad ni que es modernización, todavía no me atrevería a dar la razón, como la interpreto yo (Entrevista No. 24)</p>		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los relatos.

Hacen parte de la teoría de las anarquías organizadas, los enfoques de sistemas flojamente acoplados, la ambigüedad organizacional, los cestos de basura y las fronteras difusas. Para el



caso de la Universidad de Manizales se analizará desde del enfoque de sistemas flojamente acoplados.

Las anarquías organizadas se presentan a partir de sus características calificadas como ambiguas, tales como los modelos “cestos de basura” y los sistemas flojamente acoplados y con fronteras organizacionales difusas. (Solís y López, 2000, p. 35).

Para Ibarra (2003) el orden en la anarquía organizada se encuentra simplemente en otra parte, oculto en la aparente laxitud de la organización.

Con esta teoría se pretende lograr otras interpretaciones diferentes a la clásica. La mirada tradicional de las organizaciones está relacionada con las organizaciones burocráticas, racionales, con fines claros y precisos para el logro de los objetivos, mediados por mecanismos de planeación y control que reducen la incertidumbre organizacional. Se podría hacer la comparación que este intento de racionalidad en la Universidad de Manizales se da por medio de la propuesta de modernidad y el sistema de planificación como mecanismo de control que minimiza la incertidumbre. Según la información recopilada en la Universidad, los diferentes actores tienen percepciones diversas y difusas de dicha propuesta. Se ubican en la misma de formas diferentes, es decir, los mecanismos de planeación y control que utilizan las organizaciones para manejar la incertidumbre, la ambigüedad organizacional, el comportamiento de los grupos sociales y sus relaciones, mantienen viva dicha incertidumbre y ambigüedad, para este caso con sus posturas e interpretaciones de la propuesta.

La visión tradicional de interpretar la organización se desvirtúa cuando se observa la realidad organizacional, es por ello que hoy la forma de concebir la organización ha cambiado, para dar paso a otras interpretaciones. Cohen y March (citados en Solís y López, 2000) consideran las

nuevas formas, como espacios sociales en donde confluyen una multiplicidad de racionalidades que se entrecruzan, donde “suceden” soluciones y decisiones que no corresponden a una intencionalidad o finalidad y, por lo tanto, existe poca capacidad para proporcionar direccionalidad. Las acciones de sus unidades y subunidades no están coordinadas, cohesionadas e integradas, sino que, por el contrario, existen flojos acoplamientos que permiten la segmentación y la desconexión de partes de las organizaciones, además de la presencia de redundancias y de un *slack* organizacional que posibilita la coexistencia de sus miembros.

### **La Ambigüedad Organizacional.**

La ambigüedad organizacional, se refiere a las diversas interpretaciones de la realidad organizacional que realizan los sujetos que la habitan; lecturas diversas, confusas, contradictorias y cambiantes. Esta ambigüedad organizacional hace difícil que se puedan codificar de una misma manera y con un mismo significado las creencias, las negociaciones, las prácticas, las relaciones que construyen los sujetos al interior de la organización; “la particularidad de las organizaciones nos hace pensarlas nuevamente como constructos inacabados que están simultáneamente integrados por miembros que se transforman” (Martínez, 2013, p. 44).

Amo la libertad y me gusta todo lo que aquí pasa en la universidad, en mi fondo soy consciente de que esa libertad puede ser un arma de doble filo, porque hay quienes la pueden interpretar y aprovechar. Por ejemplo en el caso de un académico y quiera producir academia, que ame la academia, que sea autónomo, como también le pasa a muchos académicos, muchos son autónomos terminan trabajando en su casa, aman lo que hacen, entonces pues yo veo que perfectamente puede funcionar; pero cuando nos encontramos con personas que no quieren hacer nada, que por el contrario quieren es sacar provecho

económico, recibir su paga y desconectarse y ya, pues eso es un inconveniente muy grande porque cómo se gestiona ahí, existe un vacío raro para administrar ahí. (Entrevista No. 29, 2017)

Autores como March y Olsen (citados en Solís y López, 2000), analizan la ambigüedad desde dos posturas: por una parte, los tomadores de decisiones en las organizaciones, la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones externas de la realidad de parte de los tomadores de decisiones. Por otro lado, los demás sujetos que hacen parte de la organización.

La ambigüedad del “yo” se manifiesta en la ambigüedad de las preferencias —construidas socialmente, inconsistentes y cambiantes en el tiempo— y en la ambigüedad de las identidades —definidas en términos de expectativas y por lo tanto, son imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas. (p. 38).

“Creo que debería ser como más congruente en lo que dice en los actos, porque yo veo que en los cargos que se tienen aquí es más por rosca, por amistad, por amiguismo” (Entrevista No. 35, 2017). “Para la administración hay una incoherencia en las decisiones que toma, en algunas valga la aclaración no son claras, no son coherentes, a veces son sin sentido” (Entrevista No. 5, 2017). “Nosotros no sabemos cómo funciona internamente la universidad” (Entrevista No. 21, 2017)

Para Barba (2002) se puede considerar que, a través del concepto de ambigüedad, se destaca la incapacidad de los actores para describir ampliamente los procesos organizacionales y específicamente la toma de decisiones como si fuera un hecho calculable sencillo y racional.

Para un directivo que también es docente, que también está en ese sindicato, luchar contra sus propios compañeros, entonces yo pienso que dentro de la dinámica organizacional de la Universidad es totalmente normal que un directivo por ejemplo en este caso el Rector, que tendría la potestad para proponer unos lineamientos, unas normas claras, por ejemplo en este caso de escalafón, él tiene toda la potestad, pero no lo hace porque sabe que también va ser un arma de doble filo para él. Entonces

finalmente todos estamos inmersos en este espacio que es ambiguo, que tiene todos los defectos pero también tiene todas las bondades del mundo, no le conviene atacar a sus propios, a quien lo nombro. (Entrevista No. 29,2017)

Entonces desde la base esta dinámica es fantástica, pero cuando tú ya tienes una posición de dirección o de liderazgo de un proceso de la organización esa vaina te hace ruido, te genera una tensión muy fuerte, porque ya es otro grupo, o sea son las mismas personas en otro rol, o sea, se paran de otra manera frente a la institución y empiezan a buscar la formalización que como profesor base no lo necesito, porque eso lo piensan otros por mí, yo acato la norma que otro se la piense. La universidad es universal donde muchas observaciones son legítimas y nadie tiene la verdad absoluta, ni revelada porque depende donde esté parado yo para observar lo que el otro está observando. (Entrevista No. 24)

La ambigüedad en la organización es propia de su dinámica diaria. En la universidad como ya se ha mencionado, esta ambigüedad crece exponencialmente debido al tipo de relaciones que se construyen, a las especificaciones de la labor, a su *ethos* organizacional, esto dificulta su comprensión y la hace muy ambigua en relación con otro tipo de organizaciones; esta característica, está relacionada fuertemente con el flojo acoplamiento. Con la puesta en marcha de la propuesta de modernidad las tensiones se acentuaron y algunas partes del sistema presentan acoplamientos flojos; en tal sentido, la ambigüedad persiste, se mantiene y se podría afirmar que desde el proyecto de modernidad crece este fenómeno, porque la modernidad lleva consigo cambios, diversidad de propuestas, siempre está en tensión, en movimiento, por ello algunas partes en la organización se vuelve aún más flojamente acoplada, dada la incapacidad para controlar lo que pasa y el crecimiento organizacional, como consecuencia: se vuelve más ambigua.

Para el caso de la Universidad y a partir de la puesta en marcha de la propuesta de modernidad en relación a la labor docente, la ambigüedad creció por las siguientes razones: con la modernidad la universidad creció en todo sentido en planta física (construcción de un edificio llamado “Torre emblemática” y nuevos espacios); en lugares más grandes las personas se dispersan por sus diferentes ubicaciones: ya no es una universidad pequeña en el que compartían todos el mismo espacio, ahora, con diferentes espacios, se dificulta el control, en número de estudiantes y metodologías de formación (estudiantes jornada diurna, nocturna, estudiantes de pregrado, posgrado, estudiantes en presencialidad y en virtualidad). Esta característica propia de una universidad grande abierta al mundo hace que la labor docente sea aún más ambigua, porque además de dificultar el control de los cuerpos, las diferentes jornadas laborales y las metodologías implican que el docente transite por diversidad de espacios y momentos diferentes a los tradicionales, generando más zonas de fuga o zonas oscuras por las cuales puede “hacer lo que quiera”; el único control será en su clase, los otros espacios de tiempo son usados por los docentes de acuerdo a sus propias interpretaciones, autonomías y formas de asumir su labor.

Además, se le debe sumar, al rol docente, la diversidad en la labor: docente-investigador, hace proyección social y en ocasiones apoya la gestión; en este sentido, el sistema racional burocrático se queda sin argumentos para controlar, a no ser que diariamente cada docente diera un reporte de sus horas de ingreso – salida y uso de las mismas, lo cual choca con las lógicas de la academia. El camino que queda es el de la confianza entre los sujetos en los espacios en los cuales el control o el panóptico no alcanzan a llegar. Para March (1994) los significados que se elaboran en la toma de decisiones tienen una importancia que va más allá de las realidades mundanas de interpretar decisiones: elaboración de un lenguaje de entendimiento, descripción y

justificación de las acciones de manera apropiada, colaboración en moldear y mantener un orden social de amistades y antagonismos, confianza y desconfianza.

Con el proyecto de modernidad, la ambigüedad para los directivos (élites), administrativos, estudiantes y egresados se reduce, básicamente a dos razones:

1) Con los sistemas de aseguramiento de la calidad (acreditaciones de programas y de institución) y las certificaciones de calidad ISO 9001:2015 (procesos administrativos y apoyo académico) que tiene la universidad desde lo formal el camino está trazado, se tiene un proceso, un procedimiento, un responsable, un flujo de trabajo, un cronograma y unos resultados que mostrar desde el modelo racional burocrático; está todo tan bien escrito y definido que no podría existir ambigüedad, de esta manera la élite asegura que se están cumpliendo desde lo formal los lineamientos propuestos e instaurados. Finalmente cada cierto periodo de tiempo se debe presentar el indicador, vale la pena aclarar que este indicador puede no dar cuenta de todo el proceso, pero suma al momento de construir los diferentes informes de gestión.

2) La labor administrativa tiene una dependencia directa de la labor directiva (élite); en ese orden de ideas, la esencia de su quehacer lleva a alinearse con las propuestas que se estén desarrollando para asegurar permanencia laboral, pues finalmente el jefe directo es quien califica y evalúa a sus colaboradores. Las zonas de fuga de los “administrativos” con la propuesta de modernidad son reducidas, porque su labor está más especificada y, por ende, controlada; por lo general un administrativo tiene un puesto de trabajo único y su jefe inmediato está cerca de este sujeto, es por ello que la ambigüedad en este grupo social se reduce con la propuesta de modernidad.

Seguramente el grupo social de los administrativos también tienen zonas de fuga, ejemplo de ello es que haciendo uso de dichas zonas de fuga se construyeron su propio sindicato.

Cuando se estaba realizando la creación del sindicato hubo como una división, unos decían qué pesar, el Dr. Guillermo hacerle esto como es de humano y otros no pensaban así y también hubo una molestia a nivel de dirección, de los directivos por la forma en la que se creó el sindicato. (Entrevista No. 8, 2017)

Lo anterior les otorgó a los administrativos participación en el Consejo Superior y poder de negociación; pero la balanza se equilibra una vez se analizan las características de las funciones administrativas y las relaciones estrechas, poco independientes, que terminan creando los administrativos con sus jefes (directivos – élites), estos lazos los ponen en desventaja porque restringe a los sujetos de ciertas actuaciones, están llamados a estar alineados.

En cuanto a los estudiantes y egresados, sus evaluaciones hacen referencia en términos de los servicios prestados, las reformas de infraestructura y tecnológicas y su acceso a los mecanismos y estímulos cuando los requieren o los necesitan. Desde este punto de vista, estos grupos sociales poco se enfrentan con la ambigüedad por el tipo de rol que juegan dentro de la organización – universidad (usuarios). Esto se evidencia en expresiones como:

La parte humana, o sea en la universidad es muy desarrollada o sea uno encuentra apoyo, puede encontrar apoyo en los profesores, puede encontrar uno apoyo en las secretarías de la facultad, el mismo decano, es como una parte humana muy buena. (Grupo focal No. 1, 2017)

En la parte de docencia me parece también muy buena por el tipo de docentes y las especialidades que escogen me parece que es una buena elección como tal hacen muy buen aporte. [...] Digamos las sillas, eran horribles, ahora están perfectas, antes eran asquerosas, los profesores muy bien preparados con

maestrías y doctorado, la infraestructura, esta super linda la U y la tecnología también ha mejorado mucho, muy bueno el proceso de modernización. (Grupo focal No. 2, 2017)

Finalmente, es importante considerar que la ambigüedad organizacional está presente siempre en la organización, así lo afirman Cohen, March y Olsen (1972): La ambigüedad se refiere a los aspectos de la toma de decisiones en los cuales los estados alternativos se encuentran vagamente definidos o tienen múltiples significados e interpretaciones; pero su presencia con mayor o menor fuerza depende, en cierta medida, del tipo de labor desempeñada por cada individuo; por lo que se puede controlar reduce la ambigüedad, lo que es más difícil de controlar e interpretar se vuelve más ambiguo.

La ambigüedad, además, pone de manifiesto una incoherencia organizacional interesante que va ligada al lenguaje y los constructos personales de cada sujeto, una cosa es lo que se dice, se ordena, se da como lineamiento y otra cosa es lo que se entiende, se interpreta y se ejecuta. En la organización están en tensión el sistema técnico – operativo, relacionado con el sistema racional burocrático y que es puesto en marcha por las élites o altos mandos, y el sistema de acción concreta - SAC donde la construcción de relaciones que hacen los sujetos está mediada por sus propios interés, representado en el grueso organizacional que por lo general son los individuos ubicados del medio hacia abajo en la estructura. No se habla el mismo lenguaje porque los intereses son diversos, pero sí se negocian, puesto que sí existe un único interés en común: la supervivencia de la organización; esto beneficia a todos los grupos inmersos en ella. No se debe olvidar que todos los actores organizacionales, desempeñan en un juego donde se instauran reglas aceptadas por la mayoría, lo que Crozier y Friedberg (1990) llamaron un sistema de acción concreto “son el resultado de la interacción estratégica y el proceso de trueque y el poder entre los ‘participantes’ a la vez que sirven para canalizar y regular” (p. 166).



La presencia de ambigüedad organizacional también hace parte de su dinámica organizacional; es este fenómeno la que le permite a los sujetos negociar, desempeñarse, escapar por espacios de tiempo de la linealidad de la labor, de la frustración del trabajo rutinario, instrumental y mecánico que pretende la llegada de la modernidad propuesta desde el campo racional burocrático. En medio de la ambigüedad, del caos, del desorden se termina encontrando el equilibrio y se logra los objetivos organizacionales propuestos; este resultado no es lineal, es ambiguo, complejo; ‘nadie explica’ cómo se cumple, pues el proceso de caja negra organizacional no lo logra interpretar, en caso contrario, perdería la motivación y excitación del “juego”.

Martínez (2013) menciona y describe los siguientes tipos de ambigüedad presentes en las organizaciones: Ambigüedad de intención, de entendimiento, historia, organización, experiencia, poder y éxito. A continuación, a partir de lo propuesto por el autor, se ilustrarán con ejemplos de los relatos obtenidos en las entrevistas las ambigüedades que -a partir de dichos relatos- se evidencian en la Universidad de Manizales.

**Ambigüedad de intención:** dificultad para establecer objetivos claros, consistentes y jerarquizados.

Todavía veo una riña ideológica en el cuento, porque todavía veo que hay muchos profesores, muchos directivos que todavía son muy reacios con este cuento del marketing, cómo vamos a vender, eso es como venderle el alma al diablo dicen, pero definitivamente entender el marketing educativo desde la modernidad es entender que uno tiene que ser lo suficientemente bueno, pero además saberlo comunicar. (Entrevista No. 5, 2017).

Cuando uno firma y pone en su plan de vida académico, ahí está diciendo que es lo que quiere hacer con su vida académica y como la quiere disfrutar acá, eso debería ser leído en cada facultad antes de las asignaciones y eso es lo que no pasa” (Entrevista No. 3, 2017)

Creo que la administración ha hecho muy buena administración ahora iniciamos el tercer periodo de esta administración y yo creo que ello ha sido un acierto en el sentido de darle continuidad a esos procesos que han venido impulsando los desarrollos vuelvo y repito en formación en términos de la docencia, de investigación, de extensión y de gestión. (Entrevista No. 37, 2017).

Creo que ese trabajo de posicionamiento de marca me parece que fue muy positivo fue acertado porque la universidad tiene buen reconocimiento y además el hecho de que nos hayan acreditado, fortaleció esa marca de universidad de Manizales (Entrevista No. 40, 2017)

**Ambigüedad de entendimiento:** poca claridad respecto de aspectos cotidianos: la tecnología es poco clara, el ambiente es difícil de interpretar, y existe dificultad para establecer conexiones entre acciones y consecuencias.

En cuanto a procesos, no hay procesos claros, no hay un proceso digamos de capacitación y de inducción, por lo menos yo no lo tuve, entonces hay formatos que se usan con cierta regularidad dentro del programa que yo aún no sé cómo funcionan y hay uno en particular que en estos días pregunte cómo funcionaba y cuando pregunté la respuesta fue no sabemos... hay cosas para mejorar sobre todo en ese diseño de procesos y digamos que cuáles son los roles que se cumplen, porque terminan cargándolo a uno mucho de muchas actividades que el jefe directo no mira. (Entrevista No. 11, 2017)

Veo que hay un ejercicio por lo menos desde la planeación y del proceso de ejecución que se está llevando a cabo de manera óptima. [...] La cantidad de sistemas que tenemos montados para un proceso y que no son capaces de conversarse entonces eso es un tema complicadísimo y ahí pienso que sería una oportunidad de mejorar. (Entrevista No. 7, 2017)

La integración con el equipo de trabajo, complejo, diverso, programas que tienen un núcleo común pero su actuar, su gestión son unas islas completas, son cada cual actúa y nos reunimos pero no nos involucramos. (Entrevista No. 4, 2017).

Llegó el doctor Guillermo y desde que él está se ha sentido una transformación total en la universidad, muchos cambios en todo sentido, en lo académico por ejemplo casi todos los programas de la universidad están acreditados, la universidad está acreditada, se está haciendo un nuevo edificio, se han mejorado las instalaciones físicas, hay también un reconocimiento por parte del contexto de los empresarios por la calidad de nuestros egresados y nuestros estudiantes” (Entrevista No. 30, 2017)

Cuando uno entra a una empresa ¿qué te dicen?, mira tienes una capacitación con el área de tecnología, tienes una capacitación con el área de no sé qué, no, aquí no pasó eso, eso yo nunca lo tuve, si necesitaba algo entonces llamaba a Marcela de tesorería, Marce con quién hago tal cosa, entonces ella me decía habla con tal, o Dianita con quién hago tal, entonces todo me tocaba como buscarlo a mí, pero no porque a mí me hayan dicho si necesitas hacer esto hablas con ésta. (Entrevista No. 28, 2017)

**Ambigüedad de organización:** dificultad para establecer un patrón de conducta y participación de los actores en los procesos decisorios.

Digamos hay roles donde la gente asume que porque alguien es muy buen académico, es un buen administrativo o porque alguien es bueno administrando, también le soltamos un tema académico que debería ser denso, entonces muchas veces nos confundimos en la habilidad de la persona y le entregamos de pronto un rol equivocado. (Entrevista No. 7, 2017).

Necesitamos que empiecen a reconocer que para la estructura que tenemos actualmente requerimos también flexibilizarnos mentalmente y eso a veces es difícil. [...] Lo que uno ve en toda la universidad es que... mire, quieren al profesor investigador pero con 18 horas de clase, entonces vaya negocie con el decano, entonces creo que no puede ser una cuestión de que el decano diga que sí o que no, porque se

generan inequidades y yo a veces siento que el problema que uno percibe de relaciones es precisamente lo que se genera como consecuencia de esos ajustes. (Entrevista No. 3, 2017)

Una transformación que no se ha podido dar significativa que es el significado y significancia de razonabilidad y racionalidad en concepto de modernidad para la universidad, ese cambio la universidad no lo ha entendido, no se ha podido vivir, hay una vivencia que es muy difícil tener allí y que no se ha visto reflejado dentro del ejercicio institucional desde sus dependencias de su gente de muchas cosas. (Entrevista No. 21, 2017)

Para mí lo que plantea la universidad como modernidad y modernización es un discurso, sólo un discurso, muy volado y poco aterrizado a la realidad nuestra. El grueso de la comunidad académica no tiene claro que es modernización, es más no lo ve reflejado en su realidad, en su día a día, en la U existe una incoherencia en las decisiones que toma, en algunas valga la aclaración. (Entrevista No. 5, 2017)

**Ambigüedad del poder:** dificultad para establecer los ámbitos de influencia de los actores organizacionales.

Luego hubo cambio de rector, bueno hubo un lío en la Universidad entonces habían muchos problemas con el Rector y habían como bandos, pues por así decirlo, entonces una parte de esos bandos en contra estaban en mi Facultad. (Entrevista No. 3, 2017).

Por ejemplo sabemos que en las direcciones hay ciertos amigos de las altas direcciones, o miembros del Consejo Superior, que nunca van a cambiar así no sean buenos, así cometan errores, pero que se sabe que como son muy amigos entonces no se van a cambiar, son las negociaciones que se hacen en la U, se sacrifica a alguien de buen desempeño, por otro que cuenta con mejores amistades. (Entrevista No. 5, 2017)

Yo no sabía que ése era un puesto como de orden político, y pues tampoco me interesaba porque yo estoy más acostumbrada como al pensar y al hacer las cosas, de construir y a la autonomía, pero también

extrañaba mucho que no me llegaban las convocatorias, no me llegaban los correos, una cantidad de cosas, yo no sé algo pasó ahí, pero a mí no me llegaba casi nada, entonces me sentía muy subutilizada ahí. (Entrevista No. 32, 2017)

Otros asuntos importantes para entender la organización compleja y ambigua están relacionados con los procesos de negociación que se dan al interior de la entidad, en donde las relaciones de poder y la toma de decisiones varía de la confrontación a la colaboración sin explicación lógica racional. Desde la mirada de las anarquías organizadas los procesos de planeación son posibles a corto plazo solamente, a largo plazo se convierte en un aspecto simbólico para tratar de mantener la armonía. Solís y López (2000) aseguran que la razón de considerar los procesos de planeación a largo plazo un asunto imposible, radica en que la evolución de la organización no puede predecirse.

### **Los Sistemas Flojamente Acoplados**

Ibarra (2003) cita a Cohen y March (1974) afirmando que, las universidades representan adecuadamente las contradicciones e inconsistencias propias de las anarquías organizadas (Cohen y March, 1974) y de los sistemas flojamente acoplados Weick (1976). Esto se aprecia entre las creencias y las elecciones; los problemas y las soluciones; y, los procesos y los resultados. Para March y Olsen (1976) citados por Ibarra (2003), las universidades son organizaciones que se caracterizan por la poca claridad y la baja consistencia de sus objetivos, por la indeterminación y la amplia variabilidad de los procesos y medios de trabajo, y por una participación fluida, casual y variable en la toma de decisiones.

Ibarra (2003) afirma que se puede representar el acoplamiento flojo en la Universidad a partir de expresiones comúnmente escuchadas en los pasillos: “aquí cada quien hace lo que quiere”,

“nosotros no tenemos realmente un jefe”, “tenemos plena libertad para realizar nuestras actividades como mejor nos parezca”, “la universidad otorga todavía mucha libertad por eso sigo aquí”, “no tenemos horario que cumplir”, “mi jefe no puede hacer nada carece realmente de poder”.

Con la perspectiva de los sistemas flojamente acoplados se desvirtúa también la premisa tradicional de considerar a la organización como un espacio de orden y armonía total, donde cualquier asomo de desorden es sofocado por los mecanismos tradicionales de control.

Las empresas contienen fuerzas contradictorias que conducen al cambio de estados de equilibrio a estados de desequilibrio. Algunas fuerzas tienden hacia la estabilidad y el orden, como son los procesos de planeación y control, mientras que otras fuerzas tienden a la inestabilidad o el cambio, como son las fuerzas de innovación, iniciativa y experimentación. (Solís y López, 2000, p. 41).

Morín (1995), citado por Solís y López (2000) complementa la idea con el principio de “no hay organización sin anti organización”, muestra que el antagonismo y la complementariedad son dos polos de una misma realidad compleja. Por lo tanto, se podría afirmar que existen en la Universidad de Manizales unos sistemas flojamente acoplados y otros fuertemente acoplados en relación a la propuesta de modernidad que llega en el año 2008; estos ensambles se dan por los roles que cumplen los actores en la Universidad, la influencia de los grupos sociales (fuertes y débiles), el peso de la historia, la estructura de relaciones, los estilos de dirección y por la ambigüedad organizacional que caracteriza las universidades o las instituciones de educación.

Cuando se analizan las organizaciones desde estos lineamientos, se está aceptando que este sistema organizacional aparentemente racional y organizado, en realidad es desorganizado e incoherente, porque no necesariamente las actuaciones de los sujetos que lo habitan responden a

los lineamientos, a la planeación y a la lógica del orden y la armonía. Con los sistemas flojamente acoplados se acepta que el desorden es otra manera de entender a la organización, un poco más ajustada a la misma naturaleza del sujeto que la conforma. Desde la premisa básica que entiende que los sujetos son ambiguos y caóticos, y que ellos son los que construyen organización desde el comportamiento de la misma; se podría afirmar que la institución es el reflejo de los comportamientos y la personalidad de los sujetos que la conforman.

Cuando Weick (1990) en los años setentas analizó las organizaciones, sobre todo las educativas, las relacionó con la metáfora de los sistemas flojamente acoplados. En Orton y Weick (1990), se afirma que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones, no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados.

En el sentido de lo anterior, se encontró que algunos sistemas o subsistemas, no siempre tenían un comportamiento ajustado a lo planeado por los tomadores de decisiones, sino que por el contrario “gracias a la descentralización y la delegación se ha podido proporcionar a las organizaciones un espacio para conciliar, tolerar y estimular de manera útil la inconsistencia y la incoherencia” (Solís y López, 2000, p. 39), se podían encontrar dentro de la organización, algunas unidades, subunidades o subsistemas flojamente acoplados. El autor también encontró que aquello que está fuertemente acoplado en una parte, puede estar flojamente acoplado en otra; “en las organizaciones existe un número finito de ‘relaciones estrechas’ que ocurren en cualquier momento, pero que estas ‘relaciones estrechas’ en un lugar implican ‘relaciones flojas’ en otro lugar” (Solís y López, 2000, p. 40). De ahí que este comportamiento sea anormal y natural dentro de la organización y quizá puede ser el encargado de mantener el “equilibrio” y la supervivencia de la misma.

En el orden organizacional formalmente buscado, existe el caos y la anarquía organizacional que pueden contribuir a que las organizaciones sobrevivan ante la complejidad de sus elementos estructurales, la anarquía y el caos naturales en las organizaciones pueden facilitar la flexibilidad necesaria, que permite responder a los retos que le imponen sus propios arreglos estructurales y el contexto. (Solís y López, 2000)

Barba (2002) concluye de acuerdo a lo propuesto por Weick (1982, 1985), que los sistemas flojamente acoplados proporcionan una serie de lecciones a considerar, para el estudio de las organizaciones: 1) los actores organizacionales no son tan racionales como aparentan, la racionalidad y el análisis de la organización se constituyen en ocasiones en una fachada de eficiencia y buena administración para recopilar recursos, pero esto no garantiza, que se alcancen los objetivos planteados. 2) Las organizaciones están fragmentadas, es decir, que los actores organizacionales entienden con relativa facilidad las partes de la institución que le son cercanas, pero carecen de un conocimiento integral de la misma, por lo que tienden a explicar el resto de la organización a partir de los modelos mentales que tienen para explicar las partes conocidas, creando una falsa sensación de unidad. 3) Por último, los acoplamientos flojos producen ambigüedad, ya que difícilmente se pueden anticipar con precisión las consecuencias de la acción, dando como resultado la ambigüedad organizacional.

Las tensiones constantes en la organización están en relación a lo racional, formal, las lógicas del poder y de la toma de decisiones, frente a la construcción de realidad organizacional que crean los sujetos, lo informal, las interpretaciones personales, la ambigüedad organizacional y la necesidad finalmente de demostrar que la organización está viva, en movimiento, en desorden en caos. Para Ibarra (2003, 35) “la universidad puede ser comprendida como un complejo espacio de relaciones de significados desde las que se reconstruyen permanentemente los modos de



existencia de diversos objetos”. Así mismo, Becher y Clark (citados en Ibarra 2003) hablan de las subculturas en las organizaciones; ellos encontraron que estas subculturas se mantienen unidas por los valores compartidos que crean al interior de la organización y que de cierto modo mantienen esos sistemas flojamente acoplados unidos por algo.

En la metáfora de los sistemas flojamente acoplados se encuentran argumentos para comprender la ambigüedad organizacional, sobre todo de la Universidad que es modelo de dicha ambigüedad. En palabras de Ibarra (2003), la Universidad en concepto es clara, uniforme estática, estética, general y abstracta, de ella se puede hablar con facilidad; en contraste, en contexto es compleja y diversa, imperfecta, singular y problemática; para hablar de ella se debe reconocer desde sus complejidades históricas.

Entonces, se tratará de realizar una abstracción del modelo propuesto por los autores a la Universidad de Manizales, específicamente desde la propuesta de Modernidad; a partir de la interpretación de la realidad organizacional – Universidad de Manizales, desde el modelo de sistema flojamente acoplado que propusieron los autores Orton y Weick (1990); ellos acotan cinco perspectivas para analizar los sistemas flojamente acoplados, nombrados de la siguiente manera: 1) Causalidad; 2) Tipología; 3) Efectos; 4) Compensaciones y 5) Resultados. A partir de lo anterior, se tomarán aquellos aspectos que a criterio de la investigadora, se presentan en la realidad organizacional de la Universidad de Manizales.

**1. Causalidad:** Desde esta perspectiva, los autores tratan de explicar por qué algunos sistemas están débilmente acoplados y otros no.

***La indeterminación causal:*** “Indeterminación causal se refiere a las pocas claridades y conexiones entre medios y fines” (Orton y Weick, 1990, p. 36). Los autores relacionan la

indeterminación causal con la racionalidad limitada que existe en las organizaciones, la percepción selectiva o las múltiples miradas que crean los grupos de sujetos de la realidad organizacional, la incertidumbre y la ambigüedad.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

La administración empieza a generar cambios radicales desde todo punto de vista, desde la planificación de la Universidad, desde la normatividad de la Universidad desde los procesos, desde el diálogo, creo que con la nueva llegada de Guillermo Orlando se genera una posibilidad de acercarse más entre los diferentes actores de la U que antes no existía. (Entrevista No. 22, 2017)

Los principales son los directivos que cuando están en el proceso de diseño y planeación eso montan unas cosas hermosas, cuando se hizo todo el ejercicio de planeación estratégica y se montaron todos los sistemas, por ejemplo el sistema información, de planeación; está muy bien pensado pero ahí viene la otra contraparte, bueno, está muy bien pensado pero ahora sí vuélvalo hechos y ahí es donde siento que todavía estamos en el camino, no son hechos todavía; los directivos, yo siento que los directivos no obedecen a un plan pensando en su actuación cotidiana, es decir, no están leyendo su propio plan de desarrollo para actuar (Entrevista No. 3, 2017).

Siento que esas percepciones de lo moderno son de conceptos y creo que los profesores y las personas no tan críticas sienten la modernidad desde los aspectos tecnológicos, de infraestructura y si uno lo mira desde este punto de vista también se ha modernizado, aunque también, todavía le falta desde ahí; uno dice yo cambiaría todas esas ventanas tan viejas, cierto... eso no es moderno; pero eso es muy subjetivo, lo que uno siente que tiene, todo el mundo encima sobre esa modernidad pero no hay claridad, conceptualmente no. (Entrevista No. 3, 2017)

***Fragmentación del entorno externo:*** Las expectativas incompatibles, han sido ilustradas por Meyer y Rowan (1977) citados en Orton y Weick (1990), quienes argumentaron que las escuelas

deben conciliar de alguna manera las incompatibilidades entre las presiones institucionales y presiones técnicas.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Sigo sintiendo que esto está muy instrumental, mucho, mucho, mucho, mucho... ahora ya hay una preocupación más grande, es cuántos artículos está publicando, de qué tipo, en qué tipo de revista, usted se está formando doctora para qué?, o sea cuál va a ser su apuesta..., pero yo creo que con ese cuento de aquí de la Universidad, de que somos la gran familia, eso es un cuento más neoliberal que ni para qué, eso a mí me entra en reversa, eso son maneras sutiles, prácticas para cohesionar más el sujeto. (Entrevista No. 39, 2017)

A pesar que somos una universidad acreditada, yo pienso que tenemos mucho por mejorar, yo pienso que tenemos que mejorar la forma en que gestionamos muchos procesos, yo pienso que el tema de la gestión humana aquí (silencio), aquí se habla más de desarrollo humano que de gestión humana... yo siento que a veces los empleados abusamos de la universidad, abusamos de todos los beneficios que la universidad nos ofrece, abusamos de esa permisividad de la universidad, tendríamos que mejorar en ser más efectivos, tener una mayor productividad, en ser más productivos todos porque muchas veces el crecimiento de esta organización esta soportado en una minoría de la gente, hay un número muy importante de personas que no son tan productivas, no dan por todo lo que la universidad les paga, yo pienso que en eso tendríamos que mejorar. (Entrevista No. 1, 2017)

En todas las organizaciones es necesario una lógica gerencial, o sea, que la persona que esté gerenciando respete esa razón de ser de la Universidad, o sea la razón de ser de la Universidad está por encima de cualquier interés económico, de cualquier interés de sindicato, de directivo, de cualquier de poder, o sea, a mí me gusta mucho la noción del ethos organizacional, o sea para que fue creada la organización (Entrevista No. 29, 2017)

**2. Tipología:** Esta perspectiva se estructura en torno a diferentes tipos de acoplamiento débil, en lugar de sus causas o efectos; los autores propusieron las siguientes causas en esta perspectiva:

*Entre los niveles jerárquicos.* Se produce cuando las personas quieren y pueden hablar diferentes lenguajes para diferentes niveles.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Es que la universidad por tener una dinámica tan paternalista en ocasiones no respeta los procesos y se saltan buenas prácticas, en ocasiones y a ciertas personas no les exigen mucho. En la universidad ponen personas que no tienen las cualidades en los cargos y eso también es frustrante en el sentido de que hay personas que se esfuerzan mucho más por llegar a un rango mientras que otros simplemente por los beneficios, aspectos políticos y amiguismo llegan sin necesidad de esfuerzos y eso también se evidencia mucho en la universidad. Para mí lo que plantea la universidad como modernidad y modernización es un discurso, solo un discurso, muy volado y poco aterrizado a la realidad nuestra, ¿Entonces qué pasa? en el papel está todo muy bonito, pero muy filosófico, muy muy bien el papel pero yo pienso que todos los cambios que se han implementado en la universidad es porque el mercado ha obligado la universidad a que tiene que cambiar, son las circunstancias contextuales que han hecho que pasen todos esos cambios y le pusieron un marco llamado modernidad y modernización Pero los cambios implementados en la universidad son para responder a la competencia y para mantenerse en el mercado así suene muy feo y así seamos académicos la universidad también responde a competencia y asuntos de mercado (Entrevista No. 5, 2017)

*La articulación flexible entre las intenciones y acciones.* La articulación flexible entre la planificación y ejecución (Withane, 1984, citado por Orton y Weick, 1990), las estructuras oficiales y órdenes negociados (Thomas, 1983, 1984, citado por Orton y Weick, 1990) y

fachadas estructurales y núcleos técnicos (Meyer y Rowan, 1977, citado por Orton y Weick, 1990).

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

De todas maneras estos procesos de cambio, considero yo, se han manejado con mucho interés y politiquería y lo digo porque mira por ejemplo, para ascender en el escalafón los profesores requieren investigar y esto molestó mucho, pero finalmente en la convención colectiva, en la negociación del sindicato con los directivos se aprobó esa condición, entonces cómo se interpretan este tipo de relaciones, y los profesores además de sindicato tienen profesores representantes ante el Consejo Superior y ese tema es una bomba de tiempo que no se ha resuelto y ahí está la tensión. (Entrevista No. 5, 2017)

En cuanto al rol administrativo y docente lo que reconforta en la universidad son todos los beneficios en términos de ayuda, de flexibilidad, en cuanto a manejar los tiempos, uno no tiene control excesivo y siempre que usted muestre resultados no hay problema. Se siente como esa confianza que recaen en uno y es un aspecto muy importante, no es tanto el control con las personas pero sí en las fortalezas que esa persona tiene y para lo que fue contratada. (Entrevista No. 5, 2017)

3. **Los Efectos:** March (1987), citado por Orton y Weick (1990), sugiere que la ambigüedad crea acoplamiento débil entre las actividades de información y toma; este acoplamiento débil crea autonomía para recolectores de información.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Todavía veo una riña ideológica en el cuento hay muchos profesores, muchos directivos que todavía son muy reacios al marketing, no, como vamos a vender, eso es como venderle el alma al diablo, pero definitivamente entender el marketing educativo desde la modernidad es entender que uno tiene que ser lo suficientemente bueno pero además saberlo comunicar. La universidad funciona y funciona sin

información, yo admiro a los directivos de esta universidad porque toman decisiones con una restricción de información enorme. (Entrevista No.7, 2017)

4. **Compensaciones:** Hace referencia a una situación insatisfactoria que debería ser revertida, proponen que los administradores pueden utilizar las siguientes estrategias de gestión.

*Esfuerzo concentrado.* Los administradores pueden cambiar el comportamiento de los subordinados si se construyen sobre los últimos, comportamientos en curso, se centran solo en las conductas controlables y esenciales y proporcionar la libertad para que los subordinados adapten su manera de actuar a las necesidades locales.

#### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Nosotros somos muy laxos en el cumplimiento de la Norma. (Entrevista No. 1, 2017)

Aquí se puede hacer un proyecto de vida, es lo primero que te quiero decir, o sea tú no vas a encontrar una organización perfecta, aquí puedes hacer proyecto de vida, tú puedes decir, aquí me imagino un proyecto de vida. (Entrevista No. 2, 2017).

Siento que durante estos años he hecho lo que he querido hacer, me ha gustado la academia, me ha gustado la lectura, me ha gustado el estudio, me ha gustado la investigación y me ha gustado mucho escribir, creo que ésa es como mi naturaleza. (Entrevista No. 10, 2017).

Creo que ha sido el mejor lugar que yo he encontrado para trabajar, me parece que me permite sentirme realizada. (Entrevista No. 24, 2017)

Pienso que fue la única universidad que me lo permitió y que me permitió ser un sujeto libre, ésa fue la razón por la que me quedé en la universidad, nunca he recibido un cuestionamiento de nadie o ningún cuestionamiento autoritario al respecto, pues en el debate de las ideas simplemente y por eso creo que me quedé en la universidad y me quedaría a trabajar aquí. (Entrevista No. 38, 2017)

**Valores compartidos.** Esta forma de compensación es especialmente importante, ya que a menudo constituye la única base restante que mantiene unido a un sistema débilmente acoplado. Para Deal (1985), citado por Orton y Weick (1990), los administradores deben usar acoplamientos culturales ajustados para contrarrestar acoplamientos sueltos entre las políticas y las acciones. Sugirió que los administradores deben construir culturas más fuertes a través del análisis de la historia, la identificación de los héroes y heroínas, la mejora de las ceremonias y rituales. Los autores también citan a Meyer y Rowan (1977), quienes sugirieron que la fuerza de cohesión que mantiene a las organizaciones desacoplados es "la lógica de la confianza y la buena fe". Esta hace hincapié en la gestión ceremonial, los supuestos que las personas están desempeñando sus funciones correctamente; 'las cosas son como parecen'.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Me llamó mucho la atención cuando llegué a la universidad que fue la reunión de bienvenida que estaba el señor rector, estaban algunos decanos y yo eso lo miré mucho ese primer encuentro donde el rector nos decía bienvenidos queremos esto, eso me pareció muy bonito porque fue como el encuentro del directivo ante unos sujetos que estábamos iniciando, me gustó mucho sí. (Entrevista No. 39, 2017)

Por ejemplo, ser tutor de práctica vuelve y me genera, vuelve y me sorprende con eso, porque es como que la U me ha mostrado que es inagotable en cuanto a las funciones que yo puedo desempeñar, es como en algún momento fui sólo profe ahora tuve lo administrativo y ahora tengo esto de tutoría y no sé qué más me va deparar, ojala muchas cosas, sale siempre como con una cosa nueva y cuando yo digo no, no puede suceder nada más sucede lo que me sucedió ayer en clase que yo estaba en mi primera clase del semestre 4 de la tarde seminario dos y llegan con esta bienvenida que le están haciendo a los profes desde la dirección docencia y llegan y me interrumpen la clase y me dan un mensaje, un café, me dan la galleta, yo dije: como más me va a sorprender la U. (Entrevista No. 33, 2017)

Hay cosas que debemos preservar y nunca perder ese concepto de filiación creo que a nosotros nos mueve la filiación y la filiación lleva a seguridad lleva a reconocimiento, son dos cosas que creo que están ahí, yo quiero que tú me hables y que me digas que yo soy buena y que todo el tiempo me lo repitas cierto, eso es importantísimo reconocimiento (Entrevista No. 23, 2017)

5. **Resultados:** Los investigadores en esta perspectiva tratan de predecir y medir los efectos que tiene la articulación flexible en el desempeño de las organizaciones, por medio de:

**Buffering**<sup>3</sup>: Se refiere a la manera como es asumido el cambio en los sistemas flojamente acoplados; en ocasiones se presenta resistencia al cambio, y en otras, según lo propone Weick (1979), citado por Orton y Weick (1990), implican la adaptación al cambio mediante la neutralización del impacto del cambio.

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Como miedos, porque ya estaban acostumbrados y yo lo veo más que todo en personas que son muy antiguas que tienen como esa visión de los retos de los cambios, de no salirse de esos paradigmas, de no salir de la zona cómoda o sea esa zona de confort. (Entrevista No. 19, 2017).

La implementación de nuevos procesos he notado que aquí en la U se tornan difíciles, existe resistencia al cambio en algunas personas que llevan muchos años, lo cual es normal, también observo dificultades en la programación en algunos momentos. (Entrevista No. 33, 2017)

El primer proceso, fue romper con lo que llamamos los comportamientos estancos, donde cada uno era una isla y cada una de las disciplinas estaba solita; un proceso interesante fue haberlas juntado, sin embargo, ese proceso de haberlas juntado se ha dado más en la teoría que en la práctica, ahí es donde yo digo que no hemos logrado avanzar. (Entrevista No. 1, 2017).

---

<sup>3</sup> Para este caso que se presenta en la Organización, la traducción del término Buffering será interpretado como amortiguando o regulando.



Pienso que algunos no estaban preparados, pienso que los que estábamos como apenas ingresando en ese proceso nos adaptamos fácil a ese cambio, las otras personas creo que les generó un poco de dificultad al momento de los cambios. (Entrevista No. 26, 2017)

**Satisfacción.** En primer lugar, algunos investigadores han argumentado que la articulación flexible fomenta la auto-determinación y un sentido de eficacia (Weick, 1976). En parte, esto puede deberse a que la fijación de objetivos es más fácil en un nivel localizado (Chase 8: Tansik, 1983). En segundo lugar, los investigadores han observado que los sistemas débilmente acoplados a menudo reducen los conflictos entre los elementos del sistema, porque en estas situaciones tales elementos no están obligados a estar de acuerdo, interactuar con, o adaptar el uno al otro, creando menos ocasiones para el conflicto (Trato y Celotti, 1980; Meyer y Rowan, 1977, citado por Orton y Weick (1990).

### **Evidencia en la Universidad de Manizales, desde el proceso de Modernidad**

Empieza a haber ese tipo de tensiones que uno percibe pero que no son tan visibles o que no son tan agresivas como pudieran ser en otras instituciones donde sí hay señalamientos directos, aquí el señalamiento es de lado y se da al interior de los grupos y entonces luego alguien del grupo, saca la información y le llega al otro profe y le dicen: vea a usted lo consideran es pro administración. Yo pienso que sí hay una influencia porque no permiten una interacción transparente entre los mismos profes, porque de pronto en ese clima organizacional se percibe que no hay honestidad de un grupo hacia el otro y viceversa, pero es una cuestión muy graciosa porque finalmente eso termina por no generar tensiones, entonces uno puede no estar de acuerdo con el otro, no entra en discusiones muy profundas con el otro, pero se puede trabajar con el otro, a pesar de que haya esa tensión, a mí me parece muy loca esa relación; yo siento que hay profes que no gustan de las perspectivas o de las posturas que yo he tomado y eso es normal, cierto, pero tampoco ni ellos me consideran su enemigo ni yo los considero mis enemigos y sin

embargo no hay tampoco un dialogo transparente acerca de nuestras posturas, entonces yo digo, yo sé que él piensa eso de mí y él sabe lo que yo pienso de él pero no nos sentamos a discutir ese asunto y lo dejamos así más bien, usted allá de lejitos, nos saludamos, podemos trabajar hasta juntos pero ni genera tensión, pero tampoco se resuelve la tensión. (Entrevista No. 22, 2017)

La Universidad de Manizales desde la propuesta de modernidad, es interpretada como un sistema flojamente acoplado, de esta manera se puede comprender un poco mejor la ambigüedad que en ella habitan, el tipo de relaciones y de decisiones que se toman en su interior y que no siempre se ajustan al modelo racional burocrático con el cual se pretende, en la mayoría de las veces, analizar a la organización.

Desde los sistemas flojamente acoplados se permite comprender y admirar una organización con diversas relaciones y comportamientos, en algunos casos contradictorios, ilógicos, incoherentes desde el orden y la linealidad con la que se acostumbra, no solo observar a la organización, sino también los comportamientos de los grupos sociales en general; como lo afirma Thompson (1987), citado por Orton y Weick (1990). Los teóricos de la organización tienen dificultades para pensar de forma simultánea sobre la **racionalidad** y la **indeterminación**; también se le agregaría a esta dificultad el asunto de la conveniencia, pues es significativamente más fácil y conveniente desde las estructuras de poder planear y ejercer mecanismos de control, que introducirse en caminos poco transitados y difíciles como son las relaciones de orden y desorden; ambigüedad e indeterminación organizacional. Esta perspectiva, sin lugar a dudas, exige más corazón, relacionamiento, honestidad y entrega de ese directivo, que tradicionalmente implementa desde lo racional – burocrático.

Lo racional burocrático no es una postura equivocada, solo incompleta, ya que la organización necesita ambas miradas para lograr una comprensión completa, que no necesariamente debe ser

predecible, pues la organización es construcción humana, así, será siempre imperfecta y compleja, reflejando un poco la personalidad de quienes la habitan y la construyen día a día. Es un sistema social, construido por individuos y permeado por sus formas de ver su realidad organizacional “Un sistema débilmente acoplado es un objeto difícil de alcanzar a comprender. Por lo tanto, en un sistema débilmente acoplado, lo que es más probable que sea una construcción social” (Orton y Weick, 1990, p. 31).

En ese sentido, el análisis de la organización es un asunto inacabado y un proceso en el cual el interesado en la entidad encuentra una fuente constante de investigación y de ejercicio académico que hace realmente interesante su labor, trascendiendo la técnica y abordando la comprensión y la interpretación de un fenómeno como la organización imperfecta y siempre en construcción.

[...] las instituciones o las organizaciones son por fortuna un mundo imperfecto, no todo se sabe, no todo se controla y no todo pasa por el panóptico, siempre hay ángulos de fuga por donde uno puede siempre huir, hay un resquicio, siempre hay un intersticio y es por ahí por donde tú te metes y le das de qué pensar a las instituciones. (Entrevista, No. 38, 2017)

Esa construcción de organización inacabada la realizan los sujetos que la viven en su día a día, es por ello que los grupos sociales en los sistemas flojamente acoplados son reivindicados en su papel protagónico de construcción de realidad organizacional; estos grupos crean un sistema de acción concreto - SAC en la organización que la tienen constantemente en tensión, en diálogo, revisión, y negociación; es precisamente esa tensión la que se encarga de mantener el sistema vivo y vigente.

Las instituciones se tienen que pensar a partir de nosotros, no desde la perspectiva burocrática, ni tampoco sistémicamente como grandes aparatos recepcionistas de información y controlador de circunstancias, siempre seremos los sujetos la opción del pensamiento institucional y la opción del pensamiento organizacional. (Entrevista No. 38, 2017)

Es importante destacar que la ambigüedad organizacional característica de la Universidad de Manizales y como un sistema flojamente acoplado, han sido reconocidas por los sujetos que la habitan; aunque si se recuerdan las características históricas de esta entidad se puede afirmar que siempre ha tenido en su dinámica un flojo acoplamiento como se evidencia en el capítulo de historia, donde se destacaron características como la informalidad, desorden, tipo de relacionamiento guiado por la afinidad, familiaridad y amistad, además periodos largos en los cargos de poder -específicamente un periodo de casi 12 años con un mismo rector-. Estos aspectos permiten asumir un flojo acoplamiento de las diversas áreas de la Universidad y desde su concepción, es decir, esta fue creada ambigua y flojamente acoplada, la modernidad ha tratado de acoplar lo que más se ha podido, pero no será un resultado totalitario, pues, finalmente, los orígenes de las organizaciones terminan siendo lazos indestructibles la mayoría de las veces

Pienso que la universidad es un sistema relativamente poco acoplado que funciona muy bien y que justamente lo que podría matar a la universidad es intentar acoplarla, porque lo que la hace bella es su capacidad de ser poco acoplada o sea de ir como inductivamente funcionando desplegando cosas, eso es lo que la hace sui generis, muy bella y eso es lo que le daría un rasgo diferenciador con otras instituciones acreditadas de la zona. (Entrevista, No. 34, 2017)

El poco acoplamiento no significa entiendo yo, carente de cohesión significa que la cohesión se da en los puntos neurálgicos donde se tiene que dar y ya, puntos neurálgicos, pues hay que estar en Colciencias, hay que mantener la acreditación, registros calificados. (Entrevista, No. 34, 2017)

Para un directivo que también es docente, que también está en ese sindicato, luchar contra sus propios compañeros, entonces yo pienso que dentro de la dinámica organizacional de la Universidad es totalmente normal que un directivo por ejemplo en este caso el Rector, que tendría la potestad para proponer unos lineamientos, unas normas claras, por ejemplo en este caso de escalafón él tiene toda la potestad, pero no lo hace porque sabe que también va ser un arma de doble filo para él, entonces finalmente todos estamos inmersos en este espacio que es ambiguo que tiene todos los defectos pero también tiene todas las bondades del mundo, no le conviene atacar a sus propios, a quienes lo nombran. (Entrevista No. 29, 2017)

Desde la base está dinámica es fantástica pero cuando tú ya tienes una posición de dirección o de liderazgo de un proceso de la organización esa vaina te hace ruido, te genera una tensión muy fuerte, porque ya es otro grupo, o sea son las mismas personas en otro rol, o sea se paran de otra manera frente a la institución y empiezan a buscar la formalización que como profesor base no lo necesito, porque es que eso lo piensan otros por mí yo acato la norma, que otro se la craneó. (Entrevista No. 24, 2017)

Cuando hay una acreditación entonces ahí sí se vio que todos eran muy organizados, bueno todas las facultades y bueno uno veía a todo el mundo corriendo, que hay que cumplir estos documentos, que hagamos esto, que no sé qué..., siempre buscando como el cumplimiento, claro para llegar a esa acreditación, pero en términos reales digamos que va a medio camino cierto, porque uno se esmera porque necesita el resultado ahora, pero no necesariamente es que tenga absolutamente todos los criterios de la certificación institucional (Entrevista No. 18, 2017)

La propuesta de modernidad y las implementaciones que hasta el momento se han desarrollado tienen mayor acogida en los grupos sociales de administrativos, egresados y estudiantes, que consideran que las transformaciones implementadas en la Universidad en los últimos años eran necesarias para mantener un ambiente de competitividad y sostenibilidad.

Uno regresa a la Universidad y ve que lo atiende mejor, que son más eficientes en los procesos, que uno solicita un certificado y se los entregan en el menor tiempo, la infraestructura está muy bonita, la página web de la universidad es fácil de entender, la información es agradable y lo que uno necesita, uno encuentra en la actualidad publicidad de la universidad en todos los medios, la imagen de la Universidad es bien manejada. (Entrevista No. 14, 2017)

Definitivamente veo que hay un ejercicio por lo menos desde la planeación que se ha venido haciendo muy interesante y del proceso de ejecución se está llevando a cabo, ahí vamos. (Entrevista No. 7, 2017).

Yo llevo seis años acá, el cambio en la planta física de cuando yo entré, ha sido muy importante. (Entrevista No. 44, 2017).

Se puede afirmar que los grupos sociales de administrativos, directivos, egresados y estudiantes están fuertemente acoplados en relación a la propuesta de modernidad y su puesta en marcha; este fuerte acoplamiento se puede explicar desde las funciones que desempeñan estos grupos en la Universidad, así: los directivos y administrativos en su día a día tienen como intencionalidad la sostenibilidad, como el mercado afirma que la sostenibilidad y competitividad está enfocada en los procesos, en la eficacia y en la eficiencia; la propuesta de modernidad termina siendo un asunto natural e inherente a estos cargos; por su parte, los estudiantes y egresados leen la realidad a partir de la lógica del “cliente”.

Los administrativos y directivos tienen más variables en común desde sus roles, lo que logra un acople fuerte frente a los cambios propuestos desde la modernización. Estas variables que les permiten estar acoplados están relacionadas con la naturaleza de la labor, en tal medida el grupo social de los administrativos a partir de la propuesta de modernización se acopló más fuertemente, básicamente por la aparición de las acreditaciones de los programas y de la

Institución, por el sistema de planificación y sus cartillas como lineamientos, y por la obtención de la norma ISO 9001:2015, que son mecanismos o instrumentos para indicar la forma de realizar los procesos de acuerdo al rol desempeñado. Esta condición hizo que se redujera la ambigüedad en el cargo que existía para los administrativos antes de implementar la propuesta de modernidad; además insta un tipo de relaciones formales, técnicas y mediadas por el lenguaje administrativo.

Cuando se reduce la ambigüedad del cargo y se establecen lineamientos para desempeñar la labor, también se fortalecen los mecanismos de control. A mayor control, menos ambigüedad, a menor ambigüedad el acoplamiento es fuerte; para el equipo directivo, es más fácil a partir de la propuesta de modernidad ejercen mecanismos de control, puesto que ya están claros los procedimientos, los responsables, los flujos de trabajo y además se comparten espacios físicos, lo cual permite hacer control de la labor y de los cuerpos. El administrativo en la Universidad debe cumplir horarios rigurosos y el jefe inmediato realiza una evaluación de desempeño cada año.

Este último aspecto por ejemplo, hace que la construcción de relaciones de los administrativos con los directivos sean más acordes y menos tensionantes, pues está en juego un asunto de reconocimiento en ese sujeto como “buen colaborador” y, en algunos casos, la continuidad de su contrato laboral; en tal sentido, el administrativo tiene menos zonas de fuga, que se traduce a menor autonomía para fijar posturas críticas frente a ciertos asuntos, toda vez que existe un mecanismo llamado evaluación de desempeño que lo ubica en una posición de inferioridad.

Además de lo anteriormente mencionado, el grupo social de los administrativos tiene en su interior dos subgrupos: aquellos que tienen un contrato de trabajo a término indefinido y quienes tienen un contrato de trabajo a término fijo; los primeros tienen mayor capacidad de negociación,

expuesta en la constitución del sindicato de administrativos como respuesta a la tensión que se generó allí, dada la puesta en marcha de la propuesta de modernidad. Los segundos, tienen una fuerte dependencia a su jefe inmediato que es el encargado de renovar o no su contratación.

El grupo social de los administrativos, cuando se inicia la implementación de la propuesta, también estuvo durante un tiempo débilmente acoplado, posteriormente cuando se logran realizar las negociaciones con el sindicato, se acoplan a la propuesta fuertemente, por dos aspectos básicos: seguridad y estabilidad en el trabajo pues la esencia de su función es el apoyo mediado por prácticas administrativas, lenguaje administrativo y modelos de gestión; es decir, la propuesta de modernidad desde la modernidad hegemónica –desarrollada en la Universidad– presenta un estrecha relación con la función administrativa de este grupo social porque en este rol se suelen racionalizar demasiado las actividades a desarrollar.

Lo anterior se evidencia de la siguiente manera: cuando el grupo de los administrativos se sintió afectado por las diversas propuestas que se empezaron a llevar a cabo desde la modernidad, se desacopló de la élite. Muestra de ello, es la construcción del sindicato administrativo que no existía en la universidad. Al usar ese poder de negociación, logró que el grupo sindical mantuviera las negociaciones de las convenciones colectivas y representación ante el Consejo Superior, es decir, aparece un nuevo jugador a hacer parte de las decisiones más importantes de la Universidad que son tomadas en este ente superior; estas negociaciones permitieron que la tensión se apaciguara y se regresara a un acoplamiento fuerte de este grupo social para con el sistema (Universidad de Manizales).

La aparición de un nuevo sindicato en la universidad pues obviamente generó un caos, pues generó una tensión importante dentro de la universidad con la administración y claro finalmente pues un



sindicato se crea porque hay algo que lo motiva, sin embargo para nosotros hoy en día como instancia sindical, hemos procurado estar participando mucho, estar muy atentos en vengas es que nosotros queremos crecer con la universidad, queremos que la universidad crezca, que la universidad siga creciendo. (Entrevista No. 36, 2017).

En contraposición, el grupo social de los docentes presenta un flojo acoplamiento con la propuesta de modernidad, la explicación radica en: la labor docente que es ambigua e indeterminada, dada por la esencia de la Universidad; cuando se creó la Universidad, se pensó en un espacio de reflexión, generación de conocimiento, pensamiento crítico y transformación de sujetos; aunque los docentes para este caso de análisis presentan un flojo acoplamiento con la propuesta de modernidad, es importante tener presente que este grupo social está fuertemente acoplado con los ideales de la organización – universidad, que a su vez tiene una relación estrecha con el ethos organizacional, existe un compromiso fuerte por mantener la esencia de la universidad.

La labor docente, académica e investigativa, hace que este débil acoplamiento se mantenga, pues su relación con el conocimiento la acerca a una práctica autónoma e independiente, como un subsistema o subunidad con vida propia dentro de la Institución, reconociendo lo valioso de esta ventaja, el grupo social de docentes -sobre todo aquellos que llevan muchos años en la Universidad- pueden tensionar el sistema y negociar ciertos asuntos relevantes que permitirán continuar gozando de ciertos privilegios y el *status quo*; además porque la propuesta de modernidad hegemónica que se ha desarrollado con mayor medida en la Universidad riñe con la función académica, en ese sentido, con el grupo social docente, la implementación de la modernidad emancipadora es más acorde a su labor, pero es importante recordar que es la menos implementada en institución.

Por su parte, el grupo social de los docentes presentan un acoplamiento flojo, en parte porque de todas las funciones de la Universidad, la función docente que va acompañada en la mayoría de las veces por la investigación es la más ambigua y difusa, por la misma esencia de su labor y su origen.

La libertad de cátedra y de la investigación, aunadas a la noción común que se tiene de la autonomía universitaria, sustentan con creces esta concepción. De hecho, una respuesta generalizada frente a la incapacidad de comprender un sistema complejo es de considerarla caótica. (Montaño, 2012, p. 53).

La labor docente es altamente ambigua, es decir, flojamente acoplada con el sistema central; esto a su vez tiene una relación estrecha con los pocos mecanismos de control que se pueden realizar a este grupo social, ya que en la Universidad con la propuesta de modernización se amplió la cobertura de estudiantes, la infraestructura y las modalidades de enseñanza; así, un docente puede enseñar en pregrado, posgrados, de día, de noche, virtual, presencial; además de ello hace investigación y proyección social lo cual dificulta el control sobre los cuerpos y permite mayor margen de autonomía y actuación de los sujetos.

El aumento del desacoplamiento se debe también a las negociaciones para modificar la conformación del Consejo Superior, los docentes ganaron un representante más, así es más fácil para este grupo hacer alianza con los representantes de los estudiantes y sumar mayoría en el órgano decisor de la Universidad. Esto desemboca también en mayor autonomía, lo cual les permite estar más desacoplados con la élite y tener mayor poder de negociación.

Mediante acuerdo No, 003 del 30 de abril de 2016, se cambia la conformación del Consejo Superior (máximo órgano de dirección), quedando de la siguiente manera:

Dos (2) decanos con sus respectivos suplentes.

Dos (2) estudiantes de facultades diferentes con sus respectivos suplentes estudiantes de facultades diferentes.

Tres (3) profesores de facultades diferentes con sus respectivos suplentes de facultades diferentes.

Un (1) graduado de la universidad, con su respectivo suplente de facultades diferentes.

Un (1) trabajador administrativo con su respectivo suplente.

Antes de la propuesta de modernidad no existía representación de trabajadores administrativos ante el Consejo Superior y la representación profesoral era de dos (2) docentes con sus respectivos suplentes.

Los niveles de autonomía de la labor docente son altos, esta labor presenta diversas zonas de fuga en la organización que son difíciles de controlar; estas causas permiten a los docentes tomar posturas diferentes desde la legitimidad, frente a la propuesta de modernidad. Además, aquellos que llevan más tiempo en la Universidad, que tienen un tipo de contrato a término indefinido y que están en la asociación sindical están aún más flojamente acoplados, que aquellos docentes que recién llegan a la universidad y tienen un tipo de contrato a término fijo. Los primeros ya conocen las reglas del juego, conocen las zonas de fuga y han adquirido mayor poder de negociación.

En cambio los segundos -por la naturaleza de su condición contractual y teniendo en cuenta que son los jefes (las élites) quienes pueden cambiar esa realidad contractual- se pueden acoplar más para ganar ciertos beneficios, como por ejemplo, más horas laborales, que están representadas en dinero y a futuro un contrato a tiempo indefinido; probablemente una vez

logrado estos propósitos, hagan parte de la masa docente y transiten por las diferentes zonas de fuga que ofrece la organización, se desacoplarán más de la administración para hacer parte del grupo social docente tradicional con poder de negociación y representación histórica de la universidad.

Toda empresa se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los actores involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos **divergentes, incluso contradictorios**. Esta integración (muy esquemáticamente) se puede realizar de dos maneras: por la restricción o sumisión de las voluntades parciales (o su corolario, la manipulación afectiva o ideológica), o por la negociación y el regateo. Ambos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia (Crozier y Friedberg, 1990, p. 2).

Ingresar acá a veces es difícil porque aquí hay unos componentes de relaciones públicas, no solamente la hoja de vida, sino que lo conozcan, quién lo referencia, de dónde viene, quién le está pegando el empujoncito. Entonces es muy difícil porque es una organización que aunque es muy grande tiene como unos componentes informales a veces en la contratación, bueno en ese tipo de cosas, siempre he visto que en la universidad cuando una persona referenciada o la trae alguien, se da un voto de confianza muy grande porque no hacen ni prueba pedagógica, ni prueba técnica, ni prueba de conocimiento, como lo hacen otras universidades; no, aquí es muestre lo conocí, me gustó, nos caímos bien, está bien referenciado, arranque. (Entrevista No. 31, 2017)

Con la llegada de la propuesta de modernidad se dio apertura a una universidad grande, en crecimiento y desarrollo, trajo consigo el ingreso de nuevos sujetos, algunos de ellos no siendo parte de la estructura de relaciones y familiaridad como hasta ese momento se habían realizado la mayoría de los procesos de ingreso a la Universidad; así, se desacoplan más los grupos porque las diversidades de sujetos, de formación, de edades, de interés, de percepciones, de contratos

vuelven a la Universidad aún más ambigua. Este factor está íntimamente relacionado con el alta o bajo desacoplamiento; con esta diversidad el control se dificulta, las interpretaciones son variadas, por lo tanto la modernidad en lugar de acoplar, causó el efecto contrario en este grupos docente, pues es un sistema cerrado, pequeño, familiar, donde estaban todos acoplados con sus prácticas y procesos, se pasa a un sistema caótico, diverso, complejo, abierto, emancipado, por lo tanto aumenta el desacople.

Cuando crece un sistema, los componentes se vuelven más independientes en la toma de decisión, aunque los mecanismos de regulación sigan siendo los mismos, las interpretaciones de los subsistemas pueden modificarse y por lo tanto tener efectos diversos, así los sistemas pueden volverse flojamente acoplados, en la medida en que la organización crece o conforme el ambiente tanto interno como externo se complejiza. (Guerrero, 2010, p. 231).

En el caso del grupo social (docentes) que presenta un débil acoplamiento en la Universidad, el pegamento (como lo nombraron los autores que analizaron el acoplamiento débil) que une a este subsistema con el sistema universitario se encuentra en los siguientes aspectos: a) Cultura organizacional tipo clan que genera seguridad, estabilidad, paternalismo, acompañamiento – Metáfora de la Universidad como familia; b) La flexibilidad, y autonomía propia de la labor docente, investigativa y académica; c) Incentivos salariales y acuerdos logrados desde las negociaciones con el sindicato; d) Participación activa en los estamentos de control, y decisión de la Universidad; e) Valores compartidos tales como cooperación, inclusión, participación, enfoque humano y pluralidad.

Finalmente, desde la mirada de las anarquías organizadas los procesos de planeación son posibles a corto plazo pues a largo, se convierte en un aspecto imposible y simbólico para tratar de mantener la armonía. Solís y López (2000) aseguran que la razón de considerar los procesos

de planeación a largo plazo es un asunto imposible, radica en que la evolución de la organización no puede predecirse; así las cosas, la pregunta que queda para reflexionar es ¿qué tanta viabilidad sigue teniendo la propuesta de modernidad, después de su puesta en marcha en año 2008, teniendo en cuenta que la misma esta mediada por un fuerte componente de planeación?

La respuesta a esta pregunta estaría sustentada en que el sistema, formal representado entre otros asuntos por fuertes prácticas de planeación, permite acoplar una buena parte del sistema y este a su vez da nacimiento al desacoplamiento o al débil acoplamiento de otra parte del sistema, es decir, tienen una relación simbiótica, los dos cohabitan un mismo lugar llamado organización, y estas dos realidades organizacionales son precisamente las que vuelven interesante la vida en la organización; siempre se verán como antagónicos, siempre el acoplamiento fuerte estará en la tarea de acoplar lo flojo, es decir, la lucha entre la élite y los “otros” grupos sociales por el control, pero esta lucha es constante, lo que hace que con el paso del tiempo se naturalicen las tensiones y las posturas de los grupos. Existe una constante batalla, a veces ganan unos a veces los otros, porque siempre está presente la negociación y el acuerdo, como medida para no poner en riesgo la sobrevivencia del sistema organizacional, en este caso Universidad de Manizales; el único objetivo que es compartido por todos y cada uno de los sujetos que la conforman.

En los sistemas débilmente acoplados, se evidencia mayor presión para construir o negociar algún tipo de realidad social en la que puedan vivir. “Existe un esfuerzo considerable dedicado a la construcción de la realidad local, una gran cantidad de trabajo fachada y trabajo lingüístico, dedicado a conectar el mundo débilmente acoplado con el mundo sensato” (Weick, 1976), a lo cual se le agregaría que este mundo sensato está marcado por una presencia fuerte del modelo racional burocrático.

Cuando los mecanismos de control aumentan, existe claridad en las funciones, la labor a desempeñar es fácilmente controlable, fácil de interpretar y de medir, y cuando el grupo social presenta una fuerte relación o dependencia del grupo social directivo o de élite, la ambigüedad disminuye; en características contrarias, este aspecto aumenta. Así la propuesta de modernidad aumentó la ambigüedad en la labor docente, y por ende, este grupo social presenta mayores zonas de fuga y mayor autonomía para ubicarse en la Universidad de forma libre; por otro lado, en el grupo social de los administrativos la ambigüedad se redujo.

De manera general, la propuesta de modernidad aumentó la ambigüedad en la Universidad de Manizales, porque a partir de la puesta en marcha de la misma, las tensiones emergieron, por lo que se presentó un cambio en el sistema: de estable y cerrado pasó a un sistema abierto e inestable; gracias a los procesos de negociación, la ambigüedad logró, en la mayoría de los casos, estabilizarse, pero estas negociaciones modificaron ciertos asuntos de la propuesta y además dificultaron que se implementaran en los tiempos que inicialmente se habían estipulado. En la actualidad aún existen aspectos que no se han implementado, porque no se han logrado las comprensiones adecuadas por parte de los diversos actores.

A mayor ambigüedad en la labor desempeñada, menor posibilidad de control; a mayor autonomía, menor relación de dependencia con el grupo elite, a menores variables compartidas, más débil acoplamiento puede tener un grupo, o sub grupo en una organización. Con la propuesta de modernización se ampliaron las zonas de fuga de los sujetos (sobre todo del grupo docente) y por ende continúan siendo un grupo social que en la Universidad de Manizales está flojamente acoplado, básicamente por la representación histórica y simbólica que ejerce el docente y su labor dentro de una institución educativa, por su parte, el sindicato lejos de debilitarse, se fortalece, logrando negaciones beneficiosas para dicho grupo social que le permite

moverse con mayor autonomía en la dinámica organizacional y gozar de su estatus de desacoplamiento.

Es importante mencionar que el sistema no siempre está en tensión, en las negociaciones que se presentan entre los grupos se logra el equilibrio temporal del sistema, porque a pesar de las diferencias y las tensiones, existe un propósito común que logra acoplar todo el conjunto: la permanencia y legitimidad del sistema (sobrevivir), cuando es necesario trabajar en este propósito todo el sistema se acopla, ejemplo: mantener la acreditación institucional; una vez se logra se regresa a su estado natural de desacople-acople y negociaciones, de jugar el juego, de lograr intereses personales y estar en tensión con la élite; la ambigüedad, la incertidumbre y la tensión son las encargadas de mantener el sistema organizacional vivo, en movimiento e interesante para los sujetos.

La modernidad presenta una incoherencia: una fuerte intencionalidad de acoplar, de controlar, de planear, de fortalecer el modelo racional burocrático para administrar las organizaciones, pero en el caso de la modernidad implementada en las universidades este propósito de la modernidad hegemónica no se logra en un 100%, porque existen factores particulares que no permiten el acople total, factores tales como: la especificación de la labor, las relaciones de los sujetos, las negociaciones, los intereses diversos.

Para el caso de la Universidad de Manizales con la llegada de la modernidad se complejizó el sistema organizacional, se hizo más grande, llegaron nuevos sujetos, se aumentó la diversidad, se hizo más difícil el control; la modernidad hace que sea más difícil acoplar, se crean más zonas de fuga, y además, con la apertura del sistema y el relevo generacional los sujetos docentes se emancipan más que alinearse; es decir, la modernidad hegemónica en la Universidad de



Manizales, abrió paso a la modernidad emancipadora. Manteniendo de esta manera en tensión los sistemas racional y social de la organización, es decir, la tensión entre los precursores e interesados en la implementación de la modernidad hegemónica (las élites, los directivos) y el grupo social de docentes, que gracias a su autonomía y flexibilidad, puede oponerse a ciertas prácticas y cambios, logrando llevar la tensión al terreno de la negociación.

También es importante resaltar que la velocidad del cambio característico de la modernidad, dificulta los acoplamientos fuertes, mientras se están en ajustes y llegan nuevos cambios y nuevas prácticas los grupos sociales no cuentan con el tiempo suficiente para acoplarse; el estar en continuo cambio permite el desacoplarse más fácil y con mayores argumentos.

Como el sistema se tensionó con la propuesta de modernidad, la manera de lograr ‘equilibrio, se dio por medio de las negociaciones:

Ejemplo: cuando estemos buscando la re-acreditación institucional, que nos diga el Ministerio, bueno ustedes en qué mejoraron..., la respuesta no podrá ser en nada, porque el sindicato no dejó, entonces ahí tocará ver como las directivas van a negociar esa nueva re-acreditación, con la gente, con los duros que son los del sindicato. (Entrevista No. 29, 2017).

Las negociaciones no desaparecieron la tensión, pero sí lograron llegar a acuerdos que permitieran a los diferentes actores de la universidad poner en marcha ciertas propuestas que emanaron de la modernidad. A continuación algunas negociaciones dadas en este marco, con el fin de mantener en equilibrio la tensión que surge con la puesta en marcha de la propuesta:

El grupo directivo implementó la integración de los programas en campos de conocimiento; antes de la propuesta de modernidad cada programa académico gozaba de cierta autonomía y tenía un decano, una secretaria y un director académico que manejaba decisiones básicas

relacionadas con contratación de docentes catedráticos, asignación académica para los docentes y gestión para los estudiantes; la propuesta impulsó la unión de varios programas de pregrado y posgrado en torno a un campo de conocimiento, esta integración eliminaba varios decanos pues cada campo solo tendría uno; para negociar con los decanos ‘sobrantes’ de los programas integrados, se crea el cargo de director de programa, en el cual quedan los anteriores decanos ejerciendo sus funciones; en relación al sueldo se niveló el salario según al escalafón más alto docente que tiene la Universidad.

Con esta negociación se logró que se diera vía libre a la unión de los programas académicos en campos de conocimiento.

Tenemos demasiados temores a veces para hacer modificaciones. La modificación que se hizo con el Dr. Guillermo fue una decisión que estaba planteada hace más 15 años, además no se montó por asuntos, simple y llanamente por las molestias que generaban los cambios en el poder de algunos, porque habían cosas como éstas: decían, cómo así que yo voy a pasar de decano a director, eso es bajarme de categoría, entonces esas molestias del poder en un momento determinado llevaban a que se impidiera el cambio. (Entrevista No. 25, 2017)

Para lograr escalafonarse los docentes nuevos deben cumplir con ciertas condiciones de producción, tiempo, manejo de segunda lengua, y calificación docente en el rango alto; estos requisitos aplican a partir de la puesta en marcha de la propuesta de modernidad, pues anteriormente los docentes se escalafonaban por medio de procesos ambiguos -construcción de relación por afinidad/afectividad-. En la actualidad existen varios docentes antiguos que están en el máximo escalafón docente y no realizan investigación, no tienen título de doctorado; para los docentes nuevos, el llegar al último escalafón implica publicaciones en revistas categorizadas e indexadas, tener doctorado y un tiempo determinado en la Universidad como docente.

Para los docentes antiguos que no lograron escalafonarse en el máximo nivel antes de la puesta en marcha de la propuesta de modernidad y que no cumplen con los requisitos, desde el sindicato y la administración se realizan negociaciones y diálogos que llevan a la realización de ciertas excepciones a la norma, como por ejemplo: cambiarles a ellos los requisitos relacionados con el manejo de un segundo idioma; “los discursos empiezan a perder legitimidad, por ejemplo, yo pertenezco al sindicato de profesores y hace poquito recibimos una resolución que le daba preferencia a cierto grupo de profesores para escalafonarse, que no tenían que presentar la prueba de inglés, o sacar pues una prueba mínima, que por su antigüedad, pero ¿por qué?, o sea si todos somos profesores, por qué para ellos. (Entrevista No. 29, 2017).

Respecto a la aceptación de la creación del sindicato de Administrativos, que se gestó en lo informal y sin que los grupos de élite se enteraran, se puso en tensión el grupo de los administrativos con los directivos; después de la resistencia y teniendo que aceptar su existencia, se inician las negociaciones de las convenciones colectivas de los administrativos donde se vela por los derechos laborales legales y extra legales obtenidos por los trabajadores durante los años de existencia de la Universidad; además de ello se cambia la composición de la estructura del Consejo Superior con el fin de ingresar la representación de los administrativos en dicho estamento, un logro histórico, ya que en los años de existencia de la Universidad, los administrativos no tenían voz ni voto ante el Consejo Superior. De manera informal, se dice que la creación de este sindicato evitó varios despidos que se tenían planeados desde las directivas.

Había un rumor de que nos iban a quitar todas las prebendas extralegales que teníamos porque nosotros teníamos las prebendas extralegales del sindicato de profesores, lo que se aprobaba con el sindicato de profesores se trasladaba a los administrativos, porque aquí nos gusta la solidaridad; entonces se empezó a rumorear que nos iban a quitar digamos ese beneficio, ya no nos iba a cobijar lo que se negociará con el sindicato de los profesores y por eso se inicia el proceso de crear el sindicato de

administrativos. Entonces por ese rumor y bajo cuerda se empezó a crear el sindicato, el cuchicheo y llamando a la gente muy silenciosamente y muy discretamente para empezar a crear el Sindicato. (Entrevista No. 9, 2017)

Como el grupo sindical de docentes es un grupo social fuerte, con representación simbólica y legítima en la Universidad, en los últimos años los representantes profesoraes al Consejo Superior elegidos han sido las planchas construidas desde el sindicato, asegurando estar en el estamento de poder y decisorio de la Universidad de máximo nivel, lo cual manda un mensaje simbólico a la élite de poder y de legitimidad, convirtiéndolo en un grupo social con el que es necesario contar para tomar las decisiones trascendentales en la Institución; cambio que se quieren instaurar debe pasar por el Consejo Superior y tener la aprobación de la mayoría de los integrantes.

Si a ellos no les interesó abrirse al mundo, porque son de otra época, y son mayoría ese pensamiento sigue prevaleciendo en la Universidad y es peligroso, es dañino, aquí hay personas que todavía tienen ese discurso del sindicalismo pero con raíces socialistas, y eso ya es un discurso trasnochado, eso hoy ya no tiene vigencia y hay pruebas de que eso ya perdió vigencia, sin embargo aquí todavía hay gente que todavía tiene eso. (Entrevista No. 29, 2017)

De todas maneras estos procesos de cambio, considero yo, se han manejado con muchos interés y politiquería y lo digo porque mira por ejemplo, para ascender en el escalafón los profesores requieren investigar y esto molestó mucho, pero finalmente en la convención colectiva, en la negociación del sindicato con los directivos se aprobó esa condición, entonces como se interpretan este tipo de relaciones, y los profesores además de sindicato tienen profesores representantes ante el Consejo Superior y ese tema es una bomba de tiempo que no se ha resuelto y ahí está la atención. (Entrevista No. 5, 2017)

La Universidad de Manizales por su naturaleza propia, por el tipo de cultura, su historia, el tipo de relaciones, la influencia de los grupos sociales y su enfoque administrativo, continuamente estará en negociaciones, llegando a acuerdos, conversando con los sujetos clave, democráticamente llegando a consensos que permitan ir implementando la modernización aceptada por la mayoría de los actores. En esta dinámica democrática y participativa se llevan 10 años implementando la propuesta de modernidad y el resultado será ambiguo, porque en sí misma la Universidad es ambigua, porque lo que hoy es moderno, mañana no lo es tanto, constantemente los sujetos están tensionando la dinámica organizacional.

El estilo de dirección que ha imperado en la Universidad a lo largo de su existencia, es un estilo que media y busca formas negociadas y concertadas de llegar a acuerdos para tomar decisiones; no se ve en el panorama cercano o en la actualidad confrontaciones directas que pasen por encima de los sujetos, la herencia que dejaron los constructores de la academia familiar, solidaria, humana prevalece a pesar del tiempo, además los sujetos que la habitan desde hace muchos años tienen claro qué asuntos se negocian y cuáles no, por ejemplo, la estabilidad laboral y el disfrute de un trabajo mediado por las relaciones de amistad y de complicidad no es negociable; así, la propuesta de modernidad tendrá que modificarse y amoldarse a los no dichos institucionales y a lo no negociable.

Una universidad como está en la que todavía no se ha acabado el estado de bienestar yo creo que es una novedad cierto, entonces a mí me gusta mucho el rol de estos dos sindicatos, pienso que es muy importante la gente que ahora habita estos sindicatos es gente que desequilibra, entonces yo digo eso es muy bacana. Cada uno de nosotros puede avanzar en la apropiación y el empoderamiento del rol porque ahí podemos crecer mucho. (Entrevista No. 41, 2017)

**Tabla 11:** La Universidad de Manizales antes y después de la propuesta de Modernización.

ASPECTO	UNIVERSIDAD DE MANIZALES ANTES DE LA PROPUESTA DE MODERNIDAD	UNIVERSIDAD DE MANIZALES DESPUÉS DE LA PROPUESTA DE MODERNIDAD
<b>Cultura</b>	Tipo Clan	Con intencionalidad de convertirse en una cultura tipo: Adhocracia o de Mercado
<b>Tipo de Relaciones</b>	Paternalista, familiares, de amistad	Funcionales (con intencionalidad de que sean las predominantes), familiares, de amistad, paternalista (continúan presentes, por la fuerza de la interacción social)
<b>Procesos</b>	Informales, desorganizados, empíricos (por intuición, por relaciones, por tipo de personas)	Informales (persisten por la fuerza de la tradición y los grupos sociales) y formales (con intención de predominantes) – sistema de planificación, acreditaciones programas e institución, ISO 9001:2015
<b>Poder</b>	Por afinidad, por antigüedad	Por afinidad, por antigüedad (persisten por la fuerza de la tradición y los grupos sociales), por conocimientos y competencias para ejercer el cargo (con intención de predominantes) con el fin de mantenerse en el mercado
<b>Dinámica Organizacional</b>	Organización pequeña  Unida por la tradición, por la familiaridad y construcción de relaciones por afinidad  Legitimidad de las personas (por antigüedad)  Sistema cerrado (ingreso de personas por construcción de relaciones, recomendados)	Organización mediada con intencionalidad de crecer (grande)  Unida por las tradición, por la familiaridad y construcción de relaciones por afinidad; aparece además la necesidad de permanecer en el mercado (sobrevivir), influencia externa (MEN)  Legitimidad de las personas (por la antigüedad)  Sistema cerrado (ingreso a la universidad por recomendación) y abierto (ingreso de personas por necesidad de mejoramiento, por necesidad de tener las personas competentes y mantener los estándares que exige el Ministerio de Educación y los procesos estandarizados)  Diversa  Estandarizada y con cumplimiento de indicadores  Legitimidad externa, sostenibilidad de acuerdo a las lógicas del mercado
	Homogénea	

	Ausencia de indicadores y estándares	
	Legitimidad interna, sostenibilidad interna	
<b>Grupos Sociales</b>	Con capacidad de negociación (sindicatos y representaciones en los estamentos de decisorios)	Con capacidad de negociación (sindicatos y representaciones en los estamentos de decisorios)
	Estabilidad de los sujetos	Diversidad de sujetos, diversidad de miradas, de posturas, de formación, de interés
	Relaciones internas	Relaciones internas y relaciones externas (ganan relevancia)
<b>Áreas misionales</b>	Docencia y gestión (acuerdos ya establecidos para su desempeño)	Docencia, proyección social, investigación y gestión (aparecen nuevos acuerdos para el desempeño de las áreas funcionales que se fortalecen, diferentes a las tradicionales)
<b>Razón de creación</b>	Formación en pregrado, nocturno y presencial	Formación en pregrado y posgrado, nocturno y diurno, presencial, a distancia y virtual
<b>Formación Docente</b>	Pregrado y Especialización	Pregrado, Especialización, Maestría y Doctorado
<b>Dedicación</b>	Catedráticos (en su mayoría), medio tiempo y tiempo completo (minoría)	Catedráticos (disminuyen), medio tiempo (disminuye), tiempo completo (aumenta)
<b>Sistema Predominante</b>	Social, estable, lineal	Social, estable, lineal (se mantiene por la influencia de las interacciones sociales), con intención de transitar a racional.
<b>Inversión</b>	En los sujetos – docentes y administrativos (mejoramiento salarial legales y extra legales)	En los sujetos (se racionaliza), en la infraestructura, en los estudiantes, egresados, en tecnología (aumenta)
<b>Toma de Decisiones</b>	Democrática	Democrática (disminuye), con intencionalidad de hacer tránsito a autocrática
<b>Formación</b>	Endogamia (formados en los mismos programas ofrecidos por la universidad y en muchas ocasiones contruidos por los mismos docentes)	Diversidad (formación en diferentes universidades a nivel país y extranjero)

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 18** Resultados de la Modernidad en relación a la Ambigüedad Organizacional.

Grupos Sociales	Antes de la propuesta	Con la propuesta
<b>Ambigüedad Organizacional</b>		
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Claridad en las funciones.</li> <li>. Negociaciones con los grupos sociales (estables)</li> <li>. Rutinas establecidas</li> <li>. Permanencia periodos largos en los cargos de poder</li> <li>. Legitimidad interna</li> <li>. Mismo grupo social - estabilidad</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Claridad en las funciones</li> <li>. Rutinas establecidas</li> <li>. Estandarización y cumplimiento de indicadores (Acreditaciones y norma ISO 9001:2015)</li> <li>. Permanencia periodos largos en los cargos de poder</li> <li>. Mecanismos de control</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Crecimiento Organizacional</li> <li>. Negociación con grupos sociales diversos</li> <li>. Legitimidad interna y externa</li> <li>. Llegan nuevos integrantes al grupo social (relevo generacional)</li> <li>. Gestión del cambio</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p> <p>La ambigüedad alta se logra controlar por el grupo directivo una vez se realizan las negociaciones con los grupos de poder y se implementan los principales procesos que permiten iniciar los cambios presentes en la propuesta de modernidad (Ejemplo: Cambios en la estructura organizacional)</p>
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos informales (poca claridad)</li> <li>. Relaciones de familiaridad y amistad</li> <li>. Beneficios de docentes (negociados en convención colectiva) se transferían a los administrativo</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contratos estables y a término indefinido</li> <li>. Mismo grupo social, estabilidad</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos formales</li> <li>. Estandarización y cumplimiento de indicadores (Acreditaciones y norma ISO 9001:2015)</li> <li>. Formalidad en los procesos</li> <li>. Relaciones funcionales</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ingreso al grupo social de nuevos integrantes</li> <li>. Diversidad de sujetos y de tipos de contratación</li> <li>. Negociación sindical</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p> <p>La ambigüedad alta del grupo de los Administrativos se convierte en baja una vez se logra la negociación de la convención colectiva (sindicato de administrativos)</p>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos informales</li> <li>. Infraestructura y tecnología precarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos Formales</li> <li>. Estandarización y cumplimiento de indicadores</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Poco acompañamiento</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p>	<p>(Acreditaciones y norma ISO 9001:2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Infraestructura y tecnología competitivas</li> <li>. Acompañamiento institucional</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p>
<b>Egresados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos informales</li> <li>. Infraestructura y tecnología precarias</li> <li>. Poco acompañamiento</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos Formales</li> <li>. Estandarización y cumplimiento de indicadores (Acreditaciones y norma ISO 9001:2015)</li> <li>. Infraestructura y tecnología competitivas</li> <li>. Acompañamiento institucional</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p>
<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos Informales</li> <li>. Poco control por las características de la labor docente</li> <li>. Docente de pregrado y posgrado (presencial – nocturno y diurno)</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Mismo grupo social – estable</li> <li>. Representantes en los estamentos de poder (negociación)</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos formales</li> <li>. Estandarización y cumplimiento de indicadores (Acreditaciones y norma ISO 9001:2015)</li> <li>. Infraestructura y tecnología competitivas</li> <li>. Representantes en los estamentos de poder (negociación)</li> </ul> <p><b>AMBIGÜEDAD BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Poco control por las características de la labor docente: Docente de pregrado y posgrado (presencial, a distancia y virtual – nocturno y diurno)</li> <li>. Cambios en infraestructura, aumento de espacios (dificultad para ejercer control sobre los cuerpos)</li> <li>. Grupo social diverso, llega gente afuera, no necesariamente con relaciones con el grupo social (en interés, formación e interpretaciones)</li> </ul> <p><b>AUMENTA LA AMBIGÜEDAD</b></p>

*Fuente:* Elaboración propia.

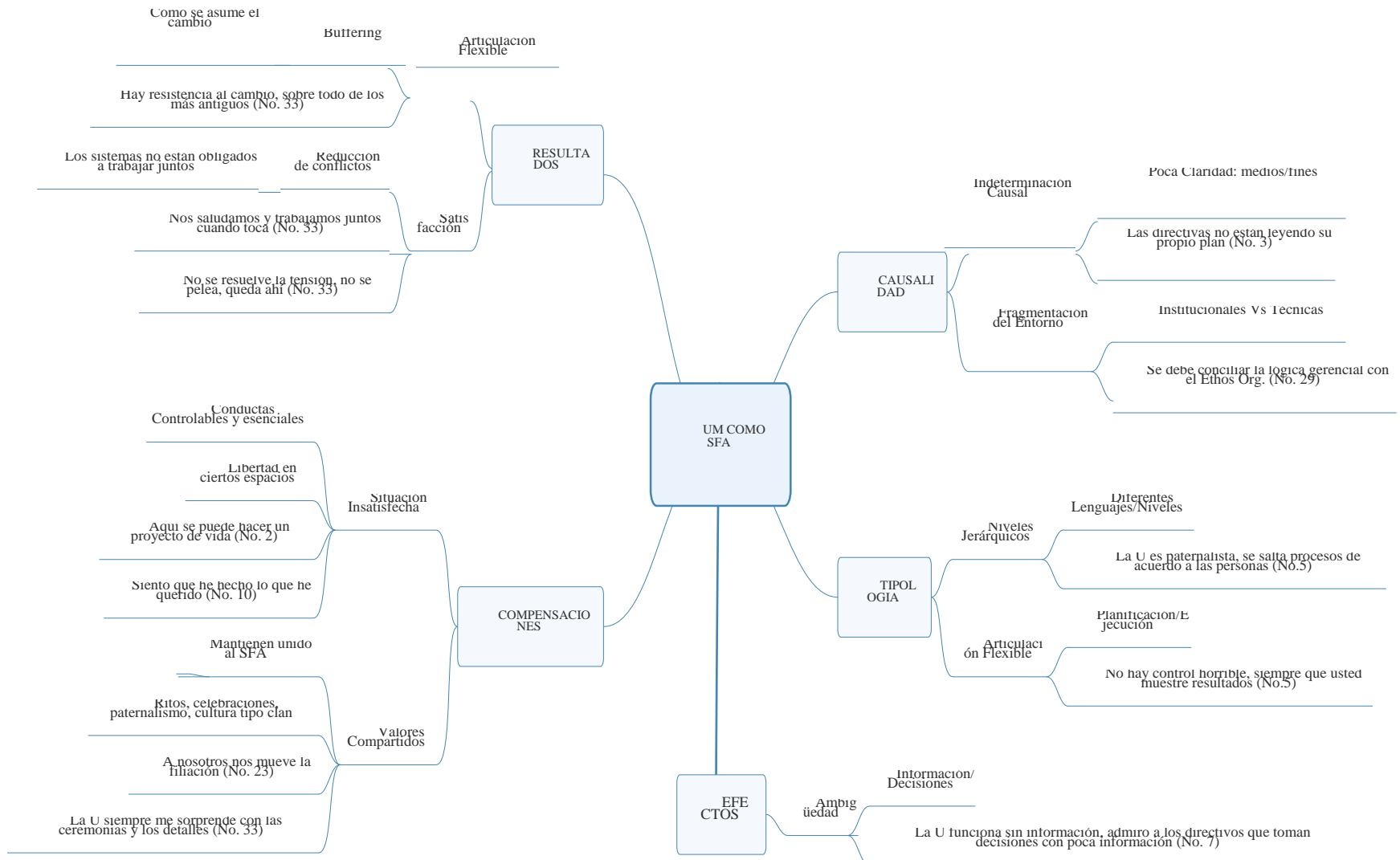
**Tabla 19:** Resultados de la Modernidad en relación a los sistemas Flojamente Acoplados – SFA.

Grupos Sociales	Antes de la propuesta	Con la propuesta
<b>Sistemas Flojamente Acoplados – SFA</b>		
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Naturaleza de la labor acorde con los objetivos organizacionales</li> <li>. Facilidad de control y de medición</li> <li>. Permanencia en los cargos de poder (de las elites) por largos periodos de tiempo</li> <li>. Mecanismos de negociación (grupos sociales) establecidos y aceptados</li> <li>. El sistema les asegura el estatus quo</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Con la propuesta de modernización logran cambios que les permiten legitimidad no solo interna sino externa, posicionarse en el contexto, con el mercado y con el ministerio de educación nacional – MEN, sin poner en riesgo su permanencia en el poder y su estatus quo (la elite se mantiene)</li> <li>. Aumento del control en relaciones al grupo social de administrativos con los procesos, la estandarización y el cumplimiento de indicadores</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS</b></p>
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Naturaleza de la labor acorde con los objetivos organizacionales.</li> <li>. Relaciones informales y de amistad con poca exigencia</li> <li>. Sistema cerrado.</li> <li>. Grupo social estable</li> <li>. Estabilidad laboral y beneficios económicos legales y extra legales</li> <li>. Dependencia directa con el grupo social de directivos, quienes hacen las veces de jefe</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Implementación de cambios que amenaza la estabilidad laboral y los beneficios económicos</li> <li>. Procesos formales y estandarizados</li> <li>. Relaciones funcionales con diversidad de sujetos</li> <li>. Sistema abierto</li> <li>. Aparece el sindicato de los administrativos</li> </ul> <p><b>DEBILMENTE ACOPLADOS (CUANDO INICIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRPUESTA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Cuando se hace la negociación de la primera convención colectiva este grupo social se acopla fuertemente, básicamente por la dependencia en la labor que desempeña con el grupo directivo</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS (EN LA ACUTALIDAD)</b></p>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Poco acompañamiento</li> <li>. Infraestructura y tecnología precarias</li> <li>. Procesos ambiguos</li> </ul> <p><b>DEBILMENTE ACOPLADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompañamiento estudiantil</li> <li>. Participación en los estamentos de decisión</li> <li>. Infraestructura y tecnología óptimos</li> <li>. Espacios de diversión</li> <li>. Procesos de internacionalización y acreditación de</li> </ul>

<p><b>Egresados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Poco acompañamiento</li> <li>. Infraestructura y tecnología precarias</li> <li>. Procesos ambiguos</li> </ul> <p><b>DEBILMENTE ACOPLADOS</b></p>	<p>programas y de la Universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Procesos claros y formales</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompañamiento a egresados</li> <li>. Participación en los estamentos de decisión</li> <li>. Infraestructura y tecnología óptimos</li> <li>. Espacios de diversión</li> <li>. Procesos de internacionalización y acreditación de programas y de la Universidad</li> <li>. Procesos claros y formales</li> </ul> <p><b>FUERTEMENTE ACOPLADOS</b></p>
<p><b>Docentes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relaciones de autónomas con el grupo elite</li> <li>. Posibilidad de pensar críticamente y expresar las ideas</li> <li>. Características de la labor docente (ambiguas y diversas)</li> <li>. Participación en los estamentos de control</li> <li>. Mecanismos de negociación establecidos y claros</li> <li>. Control mínimo (ambigüedad en la labor docente)</li> <li>. Grupo social estable</li> <li>. Participación sindical</li> <li>. Control mínimo</li> </ul> <p><b>DEBILMENTE ACOPLADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relaciones de autónomas con el grupo elite</li> <li>. Posibilidad de pensar críticamente y expresar las ideas</li> <li>. Características de la labor docente (ambiguas y diversas)</li> <li>. Participación en los estamentos de control, hoy con un integrante más en el consejo superior, que aumenta la autonomía e independencia del grupo docente</li> <li>. Mecanismos de negociación establecidos y claros</li> <li>. Control mínimo (ambigüedad en la labor docente)</li> <li>. Participación sindical</li> <li>. Control mínimo</li> </ul> <p><b>DEBILMENTE ACOPLADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Grupo social diverso con intereses propios, no necesariamente sindicalizado, con diferentes tipos de contrato y estabilidad laboral, que llega a la universidad sin relaciones con el grupo docente, sino con el grupo directivo, se puede controlar más; este grupo tiene un grado de <b>ACOPLAMIENTO FUERTE</b> en relación a su tipo de contrato, forma de llegar a la Universidad, dependencia con el grupo directivo para permanecer; pero en relación a su tipo de labor sigue presentando un <b>DEBIL ACOPLAMIENTO</b>.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 5:** Modelo de Sistema Flojamente Acoplado aplicado a la Universidad de Manizales



**Fuente:** Elaboración propia, basada en la propuesta de los autores de un sistema flojamente acoplado y los relatos de los entrevistados

## Capítulo VI. Conclusiones

Las propuestas de modernización en las instituciones de educación, son una manera de legitimarse frente a la sociedad y los entes del estado. Las apuestas que hace en la mayoría de los casos la modernidad, están relacionadas con mejoramiento de procesos y aseguramiento de la calidad y cumplimiento de indicadores, de esta manera se logra sostenible y se mantiene vigente en un “mercado” educativo, que para el caso de Colombia crece en razón a la oferta; también la modernización en el sector educativo ha sido una estrategia del Estado para permear el alma mater y lograr control.

A lo anteriormente mencionado, se suman las prácticas administrativas y los modelos de gestión propios de la administración, estas lógicas gerenciales han permeado las lógicas de la academia y hace que haya una continua tensión en los diferentes grupos sociales presentes en la Organización – Universidad; esta relación lejos de ser entendida, será una continua excusa para tensionar la institución. De cierta manera esta tensión se necesita para que la organización-universidad se mantenga viva, esta tensión da movimiento a la dinámica organizacional, genera caos, desorden, características necesarias para interpretar la organización desde otras perspectivas, diferentes a las tradicionales.

La intencionalidad de la propuesta de modernidad en la Universidad de Manizales era un asunto inaplazable sobre todo en aras de buscar la sostenibilidad, la legitimidad social y gubernamental, y mantenerse vigente en el ‘mercado’ educativo; la propuesta desde la cúspide (las élites) considera asuntos de Modernidad Hegemónica y Modernidad Emancipadora, es decir, busca transformaciones enfocadas a lo físico, al indicador, a la gestión y también considera asuntos de pensamiento, autonomía y emancipación, estos últimos de interés para los sujetos,

sobre todo para el grupo social de docentes que desde su quehacer pueden explorar con mayor autonomía y libertad estos temas.

El grueso de la comunidad académica en la Universidad entiende algunos aspectos de la Modernidad desde la filosofía de la Modernidad Hegemónica, es decir, ven avances significativos en prácticas de eficiencia, eficacia, indicadores de productividad e infraestructura; los asuntos gruesos de filosofía de la universidad moderna relacionados con el pensamiento crítico, autónomo, emancipador y construido por cada sujeto que habita la institución, aun no son comprensibles para la mayoría, por ende, no son llevados a la práctica laboral de su día a día.

La puesta en marcha del proceso ha sido lenta porque al interior de la Universidad existen diferentes actores con diversidad de intereses e influencias, que han configurado una serie de negociaciones en asuntos considerados de interés. Además se presenta resistencia al cambio -una característica predominante en la institución- a lo largo de su historia, básicamente por el tipo de relaciones que han imperado en la dinámica organización desde que la universidad fue concebida.

El anterior comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con características propias de la Universidad, tales como: a) El tipo de relaciones que se dan allí (amistad, familiaridad), tipo de cultura (tipo clan), estilo de dirección (paternalista); los cuales han sido característicos desde que la organización fue fundada; b) Asuntos tales como cambios en la estructura, cambios en el poder, relevo generacional, formalización de procesos; causaron tensiones importantes en los diferentes actores de la Universidad, razón de ello se genera la resistencia al cambio, y c) La construcción de realidad de los grupos sociales en la Institución, es decir, el sistema de acción concreto – SAC se ve amenazada por la propuesta de modernidad, es

por ello que la apropiación de la misma se ha hecho a medias y avanzará en el mismo sentido de la intencionalidad de los actores y sus propias construcciones.

Es por ello que la implementación de manera total de la propuesta de modernidad, tal como fue pensada por el grupo líder de la Universidad, no será posible, porque desde la concepción de la Universidad de Manizales esta ha sido ambigua y ha estado flojamente acoplada (informal, desordenada, estructura de relaciones por afinidad, amistad, familiaridad y mantenimiento del *status quo*), la trayectoria de la Institución está fuertemente relacionado con la estructura de relaciones, es decir, con el sistema de acción concreto - SAC, existirá siempre una tensión entre el sistema racional burocrático que pretende la modernidad, y el sistema social, construido por los sujetos que la conforman.

Estas tensiones aumentan la ambigüedad organizacional, la cual es difícil de explicar y de manejar desde los enfoques racionalistas – burocráticos como se ha pretendido gerenciar la Universidad. El *ethos* de esta academia responde a otros asuntos diferentes a las lógicas administrativas, por lo cual se observa una organización planeada, pensada, controlada y normatizada desde la cúspide (élites), pero en contraste, en su interior existe un sistema de acción concreto - SAC creado por los sujetos que la habitan y que construyen sus propias realidades organizacionales, en la mayoría de las ocasiones opuestas a las intencionalidades del sistema racional – burocrático, es decir, tendiente a la incoherencia e irracionalidad.

Desde los sistemas flojamente acoplados y la ambigüedad organizacional desarrollados por la corriente teórica de la anarquía organizada, se explican estos comportamientos organizacionales que escapan a la lógica racional. Esta metáfora pretende comprender ese comportamiento organizacional desde otra mirada, la del orden y el desorden habitando un mismo espacio y

logrando que la Universidad se mantenga viva. La metáfora de los sistemas flojamente acoplados propuesta por autores como Orton y Weick (1990) incorpora un sorprendente número de diferentes puntos de vista acerca de las organizaciones. La belleza de esta es la formación de un conjunto de distintas realidades dentro de las organizaciones educativas, las cuales se encuentran atrapadas en ellas mismas cuando se ven a través de los postulados de la teoría de la burocracia. (Orton y Weick, 1990).

Los sistemas flojamente acoplados permiten comprender y admirar una organización con diversas relaciones y comportamientos, en algunos casos contradictorios, ilógicos, incoherentes desde el orden y la linealidad con la que se acostumbra no solo observar a la organización, sino también los comportamientos de los grupos sociales en general. Como lo afirma Thompson (1987), citado por Orton y Weick (1990), los teóricos de la organización tienen dificultades para pensar de forma simultánea sobre la **racionalidad** y la **indeterminación**.

Los sistemas flojamente acoplados son construcción social de los sujetos que hacen parte de la organización, esta se hace desde el sistema de acción concreto - SAC que conforman dichos grupos sociales; de esta manera las interacciones de los grupos en las organizaciones terminan siendo relevantes, pues en su construcción de realidad organizacional tienen la capacidad de poner en tensión al sistema formal organizacional de tal manera que se generan negociaciones y actuaciones en ocasiones incoherentes desde la racionalidad, pero válidas desde el acoplamiento flojo, estas actuaciones terminan logrando que el sistema – organizacional se mantenga y sobreviva.

El sistema flojamente acoplado y la ambigüedad organizacional encuentran sentido en la actuación del sistema de acción concreto - SAC (informal, social, construcción de relaciones de



amistad y afecto) construido por los sujetos, porque representa la irracionalidad, la imperfección y la contradicción del individuo puesta en un espacio común llamado organización; esto hace que siempre la comprensión del fenómeno organizacional sea un asunto inacabado, tan rico como número de sujetos construyendo realidad organizacional hayan.

Esta mirada diferente del orden en la organización reta al dirigente sobre la manera como este se ubica frente a la organización y a los actores que hacen parte de la misma. Está claro que la manera racional – burocrática está agotada en sus prescripciones, desde la mirada de los estudios organizacionales, se encuentran opciones diferentes que llaman la atención en otros asuntos, tales como la comprensión de la particularidad, la diversidad y la importancia de los sujetos construyendo organización.

Para el caso de la Universidad de Manizales los valores compartidos por los sujetos que hacen parte de ella y la cultura tipo clan que la caracteriza son el “pegamento” que mantiene unidos al sistema flojamente acoplado de los docentes con el resto del sistema organizacional, desde la puesta en marcha de la propuesta.

El proceso de modernidad que se lleva a cabo en la Universidad de Manizales tiene una relación directa con el surgimiento de las tensiones que en los últimos años han tenido que negociar los directivos (élites) con los diferentes actores (administrativos y docentes) presentes en la Universidad; pues con la puesta en marcha de la propuesta se pasa de un sistema organizacional pequeño, cerrado, relativamente estable, familiar a un sistema organizacional abierto, mediano con intención de crecer, diverso, ambiguo, con relaciones funcionales y emancipado, lo cual provoca un desacomodo del *status quo* de los sujetos y se pone en peligro la

sensación de bienestar laboral que ha acompañado a la Universidad durante toda su existencia, apareciendo el caos, la tensión, los diversos intereses de los sujetos y los grupos.

Estas tensiones se han equilibrado a lo largo del periodo de implementación de la propuesta por medio de las negociaciones que el grupo directivo (élites) han tenido que afrontar con los diferentes actores; como consecuencia, algunas de las propuestas pensadas en el marco de la modernidad han sido modificadas y su puesta en marcha ha sido lenta, pues -como ya se ha mencionado en varias oportunidades- la tensión entre el sistema racional representado por la élite y el sistema de acción concreto representado por los demás sujetos de la organización, es constante; ambos tienen poder de negociación y de influir en el rumbo organizacional.

La modernidad presenta también una relación directa con la ambigüedad, el control y el acoplamiento flojo o fuerte. Para el caso de la Universidad de Manizales, con la propuesta de modernidad se logró disminuir la ambigüedad de la labor administrativa, por la implementación de estándares, procesos formales, cumplimiento de indicadores, lineamientos de acreditación institucional y norma ISO 9001:2015; esa reducción en la ambigüedad, va acompañada de mayores mecanismos de control; cuando esto sucede, los grupos sociales cuentan con menores zonas de fuga por lo que el control sobre los cuerpos es fácil de hacer, en ese sentido, existe una dependencia directa del grupo social de los administrativos con el grupo social de la élite (los directivos), además la esencia de la labor desempeñada en la Universidad que es de apoyo, hace que haya una estrecha relación con la dirección, dando como resultado un acoplamiento alto, pues estos grupos comparten variables en su labor.

Es decir que fuerte acoplamiento en las organizaciones se da cuando se comparten variables afines de los grupos sociales con la dirección, cuando existen relaciones de dependencia fuerte

con los grupos directivos, el control aumenta, la ambigüedad es reducida a su mínima expresión y el sistema racional burocrático está presente de forma fuerte en las labores cotidianas de los sujetos.

Por el contrario, para el caso de la Universidad de Manizales, con la puesta en marcha de la propuesta de modernidad la ambigüedad en la labor docente se amplía porque el docente en ese sistema organizacional nuevo, más grande y abierto, debe cumplir diferentes roles: investigación, proyección social, docente en jornada diurna, nocturna, de pregrado, posgrados, para presencialidad, a distancia y en virtualidad; sumado lo anterior, al volverse más ambigua con la modernidad la labor docente, el control sobre los cuerpos se minimiza por la diversidad de roles que se desempeña dando como resultado que el grupo social de docentes se desacople más con la puesta en vigencia de la propuesta de modernidad en la Universidad de Manizales.

Existe una relación directa entre la ambigüedad de la labor (para este caso, la labor docente), el poco control, las pocas variables afines en relación a la labor que se comparten con los directivos (élites) y los docentes y el mayor grado de autonomía, estas variables se evidencian en mayores zonas de fuga de los sujetos, con los acoplamientos flojos; a mayor ambigüedad, mayor autonomía, menor control, mayor aflojamiento que está relacionado con el sistema de acción concreto – SAC de la organización.

El cambio que llega vertiginoso, rápido, difícil de digerir por organizaciones tradicionalmente lentas para tomar decisiones como son las Universidades, hace que los acoplamientos fuertes sean más difíciles de lograr, toda vez que mientras se están entendiendo ciertos asuntos e implementando, están llegando nuevos cambios que no permiten el acomodo y el encuentro de la zona de *comfort*. Con la modernidad se pone en evidencia otro asunto interesante en la

Universidad de Manizales: El consenso, la democracia en la toma de decisiones, las negociaciones y los acuerdos; el cambio y el movimiento que llega con la modernización, ponen en tensión estos dos asuntos que se deben equilibrar para mantener vivo la puesta en marcha del proceso; es una tensión que se traslada al grupo líder (élite) vs los demás grupos sociales acostumbrados a la tradición y al consenso (docentes y administrativos).

Las negociaciones siempre estarán presentes en las organizaciones, pues aunque todos los miembros en la organización están jugando un juego, en ese sistema de acción concreto - SAC las reglas están claras. Aunque la tensión sea constante, la sobrevivencia de la organización es el único interés común de todos en el juego. En tal sentido, se tensiona y se negocia sin poner en peligro la existencia de la universidad, pues finalmente es el único interés que todos comparten y que beneficia a todos los sujetos organizacionales ubicados en la estructura organizacional de arriba a abajo.

En la Universidad se ha implementado una modernidad hegemónica en su mayoría, este tipo de modernidad fortalece el sistema racional burocrático de organización que propone la planeación y el control como formas determinantes del logro de los objetivos; pero a pesar de ello, en las tensiones que se han generado y en la actuación de los diferentes actores, se ha resaltado la presencia de una modernidad emancipadora en algunos momentos del proceso, esto es lo que ha llevado a las negociaciones continuas de los asuntos representativos para los grupos sociales; además con esta puesta en marcha de la modernidad hegemónica no se ha logrado acoplar la organización en 100%, porque la naturaleza de la organización es estar en tensión, en caos y en desacoplamiento.

Es decir, que los sistemas flojamente acoplados encuentran en la modernidad una manera de expresión, de mantenerse, sobrevivir, estar vigentes, pues la modernidad con la apertura y el cambio impide el acoplamiento fuerte, además el sistema racional burocrático solo puede controlar los asuntos visibles y operativos de la organización, los que nacen en el sistema de acción concreto - SAC de las organizaciones no son explicados desde esta perspectiva, para este caso, son explicados por los sistemas flojamente acoplados, que tienen argumentos para comprender la diversidad organizacional.

La ambigüedad organizacional, las tensiones, el caos, las incoherencias organizacionales, se cruzan con la organización pensada, planeada, controlada y acomodada; estas dos miradas que habitan una misma organización son las que la hacen un sistema interesante de ser analizado y son las que hacen que los sistemas flojamente acoplados ganen relevancia en relación a la modernidad que en sí misma es un proceso complejo, difuso, contradictorio, es decir la modernidad en sí misma es un sistema flojamente acoplado.

Desde la propuesta de modernidad de la Universidad de Manizales queda pendiente el desarrollo de una modernidad relacionada con la función social para la que fue creada, es decir, que responda al *ethos* organizacional de la Universidad. El reto para todos los sujetos organizacionales estará en encontrar otras miradas para la compleja organización – universidad, miradas propias, particulares, fragmentadas que den respuesta real a lo que se vive en la organización, a los diversos intereses, a las diversas miradas, negociaciones, irracionalidades, incoherencias, interminaciones, a lo que realmente es la organización, tal cual son los sujetos, pues son construcción humana, lejos de la perfección y cerca de la imperfección.

La mirada imperante relacionada con el modelo racional burocrático presente en la organización y que, para este caso de estudio, se puede ver representado en la propuesta de modernidad, no permite un acoplamiento total de la organización, ni una mirada universal para explicar el fenómeno organizacional Universidad de Manizales. Siempre será necesario mirar la otra cara de la moneda; así se quiera ocultar, se necesita mirar lo que está oculto, lo informal, lo desacoplado, lo “inapropiado”, solo así se podrá tener una mirada total de la organización que va más allá de lo planeado.

Finalmente, en la modernidad misma se evidencia una incoherencia, porque cuando se piensa en esta, se piensa en lo nuevo, lo emergente, el abandono de lo tradicional para dar paso a lo novedoso, pero cuando es instaurada en la organización, la modernidad fortalece el modelo de administración clásico, es decir, el modelo racional burocrático, que tiene en su centro el control, lo planeado, lo racional, las élites, los procesos, la rigidez, las mediciones y los indicadores.

## Referencias

- Adorno, T., & Horkheimer, M. (2007). *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Argentina: Fondo de Cultura Económica S.A. Impresión en Español.
- Barba, A. (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. En: *La administración frente a los desafíos de cambio social*. Revista de ciencias sociales y humanidades, año 20, No. 48. Enero – junio.
- Barba, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. ISBN 970-654-919-6.
- Borda, P. y Güelman, M. (2017). *El campo de la Investigación Cualitativa y las características de los diseños cualitativos. Herramientas para la investigación social*. Serie: Cuadernos de métodos y técnicas para la investigación social ¿Cómo se hace? No. 2. Buenos Aires: Instituto de investigación Gino Germani. Universidad de Buenos Aires.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. AddisonWesley, Reading.
- Campillo, A. (2010). *Sobre las formas y los límites de la emancipación*. Revista de filosofía, moral y política, 43. ISSN: 1130-2097
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). *Introduction: Organizations, organization and organizing*. En: C. Stewart; C. Hardy y O. Nord. (eds.). *Handbook of organization studies*. London: sage. pp. 1 – 28.
- Cohen, M.; March, J. y Olsen, J. (1972). *A Garbage Can Model of Organizational*. *Choice, Administrative Science Quarterly*, 17 (1), pp. 1-25.
- Concatti, R. (2009). *Testimonio cristiano y resistencia en las dictaduras argentinas*. El Movimiento Ecuménico en Mendoza 1963-1983. Buenos Aires: Centro Nueva Tierra.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza editorial Mexicana.
- Decreto 80 (1980). *Por el cual se organiza el sistema de educación post-secundaria*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional - MEN

- De la Rosa, A.; Lozano, O. & López, A. (2013). *El pensamiento Estratégico: hacia una propuesta de investigación en los estudios organizacionales*. Revista: Administración y Organizaciones.
- Durkheim, E. (1993). *La división del trabajo social*. México: Colofón.
- Echeverría, B. (2011). *Crítica de la Modernidad Capitalista*. Oxfam: Bolivia
- Eisenstadt, S. N. (1963). *Modernización: Crecimiento y Diversidad*. Revista Desarrollo Económico, 3 (3), 423-452.
- Eisenstadt, S. N. (1968). *Tradicón, cambio y modernidad: Algunas consideraciones sobre las teorías de la modernización*. Revista española de la opinión pública, 12 (Apr. - Jun.), pp. 61-81.
- Eisentadt, N. (2013). *Las primeras múltiples modernidades: identidades colectivas, esferas públicas y orden político en las Américas*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Año LVIII, núm. 218, 129-152. ISSN-0185-1918
- Entrena, F. (2001). *Modernidad y cambio social*. Madrid: Editorial Trotta.
- Follari, R. (1984). *Universidad, modernización y crisis de la razón*. Revista Mexicana de Sociología, 46(1), 117-128
- Foucault, M. (2007). *El nacimiento de la Biopolítica: Curso en el College de France*. Traducido por Horacio Pons. Buenos Aires: Fondo de cultura económica. Buenos Aires. ISBN 978-950-557-715-6
- Foucault, M. (1994). *¿Qué es la Ilustración?* Actual, 28, 1-18. Obtenido de: [www.ramwan.net/restrepo/modernidad/que-es-lailustracion.pdf](http://www.ramwan.net/restrepo/modernidad/que-es-lailustracion.pdf)
- Fernández, M. (2005). *Valores y creencias en el proceso de modernización*. Papers, 4(95).
- Friedberg, E. (1997). *Le Pouvoir et la Regle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Editions du Seuil. Capítulo 5.
- Frey, H. (1991). *Las raíces de la modernidad en la edad media*. Revista Mexicana de Sociología, 53(4), 3-44.
- Galafassi, G. (2002). *La teoría crítica de la Escuela de Frankfurt y la crisis de la idea de razón en la modernidad*. Contribuciones desde Coatepec, 2, 4-21. México: Universidad Autónoma del Estado de México.



- Garbanzo, V. (2007). *Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la educación superior pública*. Revista Educación 31 (1), 43-63.
- Germani, G. (2010). *La sociedad en cuestión*. En: Antología comentada, primera edición. Buenos Aires. Consejo de Latinoamérica de Ciencias Sociales - CLACSO
- Germani, G & Dos Santos, M (1969). *Etapas de la modernización en Latinoamérica*. Revista Desarrollo Económico, 9(33), 95-137.
- Giddens, A.; Bauman, Z.; Luhmann, N. y Beck, U. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad: Modernidad, contingencia y riesgo*. Barcelona: Anthropos.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu. (Traducción, Hildegard B. Torres, P y Setaro, F).
- González, L. (2005). *Acreditación y fomento de la calidad La experiencia chilena de las últimas décadas*. Chile: Centro Interuniversitario para el desarrollo. Chile
- Gonzales, D. (2014). *Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones*. Innovar, 24(54).
- González, L. (1992). *Caminos y desafíos Universidad de Manizales 20 años*. Manizales: Editorial Universidad de Manizales – Centro de Ediciones.
- González, L. (2012). *Caminos y desafíos Universidad de Manizales 40 años*. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad de Manizales. ISBN 978-958-9314-69-2
- Guerrero, S. P. (2010). *La construcción del sistema de acción concreto en la Universidad Autónoma de la ciudad de México*. [Tesis de Doctorado]. En Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa.
- Herrera, M. y Soriano, R. (2004). *La teoría de la acción social en Erving Goffman*. Papers 73, 59-79.
- Horkheimer, M. (1973). *Crítica de la razón instrumental*. Sur: Buenos Aires.
- Ibarra, E. (1999). *Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas*. En: Castillo Mendoza, C. A. (coord.). *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, Madrid: Pirámide, pp. 95-154.
- Ibarra, E. (2003). *La Universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización*. Colección Posgrado. México. Primera Reimpresión.

- Jiménez, M. (2011). *El discurso mundial de modernización educativa: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas*. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 20(2), 219 – 238.
- Jones, S. (2005). *Discurso Universidad de Stanford*. Obtenido de: [https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz\\_HdTg](https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz_HdTg)
- March, J. (1994). *Ambigüedad e Interpretación. Documentos de Estudios, Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa*. En: *A Primer on Decisions Making. How Decisions Happens*, capítulo 5, The Free Press, pp. 175-219. Traducción Mónica Portnoy.
- Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, 20, 165-193.
- Martínez, A. (2013). *Ambigüedad organizativa y flojo acoplamiento en una ONG. El caso de AIESEC COMITÉ UNAM*. [Tesis de Maestría]. UMA-I
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social: cultura, instituciones y comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. ISBN: 84-7509-748-0
- March, J. y Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget. pp. 1-37.
- Marín, Á. & Morales, J. (2010). *Modernidad y Modernización en América Latina: Una aventura inacabada*. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, 26.
- Mazzotti, G. (2009). *De la organización moderna y la ética protestante, a las nuevas formas organizacionales, el actor-red y la ética a la new age*. Revista Administración y Organizaciones.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía No. 31. Guía Metodológica, evaluación anual de desempeño laboral*. Bogotá Colombia: MEN.
- Ministerio de Educación. (2002 - 2010). *Revolución Educativa 2002 – 2010. Acciones y Lecciones*. 1 ed. Bogotá Colombia: MEN.
- Miranda, F. (2001). *Las universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional, El Colegio de México y Universidad Pedagógica Nacional, México*.
- Montaño, L. (1998). *La informalidad en los procesos de modernización organizacional*. Revista Administración y organizaciones.

- Montaño, L. (1999). *Metodologías aplicadas al estudio de la cultura organizacional, notas del seminario cultura organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montaño, L. (2001). *Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción – siempre inacabada – de la Universidad*. Barba, A y Montaño, L (coords). Colección, problemas educativos de México Universidad. Organización y Sociedad: Arreglos y Controversias. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa – UAMI.
- Montaño, L. (2003). *Modernidad y Cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos*. Revista Iztapalapa, 55. Año 24. Julio – diciembre.
- Montaño, L. (2012). *La organización Universitaria. Disputa y tensiones entre el modelo administrativo y la anarquía organizada*. Barba, A y Lobato, O. (coords.). Instituciones de Educación superior, políticas públicas y organización. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa.
- Ottone, E. (1995). *La Modernidad problemática*. Estudios Internacionales, Año 28, No. 111 (Julio-Septiembre), pp. 338-362.
- Olivera, E. (2006). *La escuela pública como representación simbólica popular. Una lectura interpretativa desde el interaccionismo simbólico en Iberoamérica*. Revista Iberoamericana de Educación, 40(4). ISSN: 1681-5653.
- Orton, D. y Weick, K. (1990). *Loosely Coupled Systems: A reconceptualization*. Academy of Management. The academy of Management Review, 15(2), 203 – 223.
- Pacheco, A. (2014). *La Organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las Organizaciones*. III Congreso Internacional. Red PILARES: La Administración y los Estudios Organizacionales en el contexto Latinoamericano.
- Perlo, C. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Invenio*, 9(16), 89-107. ISSN: 0329-3475.
- Perrow, Ch. (1992). *Una sociedad de Organizaciones*. Reis No. 59 Estudios.
- Ramírez, V. (2002). *Reseña de La interacción social: Cultura, instituciones y comunicación, de Edmond Marc y Dominique Picard*. Revista Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, VIII (15), 162-165.
- Ramírez, M.; Vargas, L. y De la Rosa, A. (2011). *Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Camino hacia el eslabón perdido*. Revista electrónica FORUM DOCTORAL, No. 3

- Ramírez, D. (2014). *Desarrollo sostenible como un proyecto de modernidad*. Ciencias Estratégicas, 22 (31). ISSN 2390-0024.
- Reca, I. (1970). *El movimiento estudiantil y el proceso de reforma de la Universidad de Chile*. Revista Mexicana de Sociología, 32(4). Memorias del IX Congreso Latinoamericano de Sociología, 5 (Jul. - Aug.), pp. 893 – 947.
- Reed, M. (1993). *Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory*, en Hassard, John y Martin Parker, *Postmodernism and Organizations*. Londres: Sage. pp. 163-182.
- Reed, M. (1996). *Organizational theorizing: a historically contested terrain*. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies* (pp. 1 -28). Londres: Sage.
- Reygadas, L. (2002). *Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo*.
- Rollin, K. (1997). *Los temas críticos de la Educación Superior en América Latina. Los años 90, expansión privada, evaluación y posgrado*. Universidad Autónoma de Puebla.
- Rama, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Salles, V. (1990). *Modernidad/posmodernidad: un contexto para pensar algunas cuestiones planteadas por Marshall Berman*. Estudios Sociológicos, 8(23) 375-395.
- Solé, C. (1998). *Modernidad y Modernización*. Colección: Autores, textos y temas, ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Anthropos.
- Solís, P. y López, B. (2000). *El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional*. Contaduría y Administración, 197 35 - 45
- Soto, D. (2005). *Aproximación histórica a la Universidad Colombiana*. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 7, 101-138. ISSN: 0122-7238.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de Casos. United States – London – New Delhi*. Cuarta Edición. Morata. Obtenido de [http://books.google.es/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Tellis, W. (1997). *Application of a case study methodology*. The Qualitive report. Septiembre, 4(3). Obtenido de: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>

- Universidad de Manizales. (2002-2004). *Informe de Autoevaluación con fines de acreditación Institucional*. Oficina de Planeación. Manizales: Universidad de Manizales.
- Universidad de Manizales. (2010). *Sistema de Planificación Institucional: Garantizar institucionalidad y sostenibilidad para dentro de 40 años*. Una Universidad Moderna. Manizales: Universidad de Manizales.
- Universidad de Manizales. Acuerdo No. 010 (2011). *Nueva estructura orgánica de la Universidad de Manizales*. Consejo Superior. Universidad de Manizales.
- Universidad de Manizales. (2014). *Informe de Autoevaluación con fines de acreditación Institucional*. Oficina de Planeación. Manizales: Universidad de Manizales.
- Universidad de Manizales. (2015). *Reseña de la Universidad*. Recuperado de <http://umanizales.edu.co/>
- Universidad de Manizales. Acuerdo No. 003 (2016). *Reforma a los estatutos generales de la Universidad de Manizales*. Consejo superior. Universidad de Manizales
- Universidad de Manizales. (2017). *Informe de Gestión. La Universidad en cifras*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Valderrama, C. & Olaya, V. (2014). *Ciencias sociales y modernización: tejidos entre el saber, la subjetividad y la política*. Revista Nómadas, 41.
- Velázquez, C. (2010). *Biopolítica y nihilismo. Las paradojas de la crítica moderna del sujeto ante los retos de la emancipación*. Revista internacional de filosofía, 11, 519-529. ISSN 1699-7549.
- Weber, M. (2009). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. (Traducción de Denes Martos). Edición Electrónica. Obtenido de [www.laeditorialvirtual.com.ar](http://www.laeditorialvirtual.com.ar)
- Weick, K. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19.
- Yin, R. (1989). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos*. Applied Social Research Methods Series, 5. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks London New Delhi.
- Zermeño, G. (2003). *La Cultura moderna de la Historia: Una aproximación teórica e historiográfica*. Historia mexicana, LIII (1), 249-254.

## **Anexos**

### **Anexo I. - Guía de Entrevista**

#### **Profesores/Administrativos/Directivos**

##### **Datos Generales**

Fecha y Nombre del Docente/Administrativo/Directivo

Nivel de Formación y título

Edad

Cómo llegó a la Universidad

Hace cuánto tiempo está en la Universidad

Que hace actualmente

Qué otros roles ha desempeñado en la Universidad

Cómo ha sido su experiencia en la Universidad

##### **Desarrollo de la temática**

¿Cómo se siente usted laborando en la Universidad?

¿Siempre ha tenido esa sensación en relación a su trabajo y a la Universidad?

¿Que caracteriza a la Universidad?

¿Qué aspectos son buenos en la Universidad?

¿Qué le falta a la Universidad?

¿Qué aspectos deberían mejorarse en la Universidad?

¿Qué aspectos debería cambiar la Universidad?

¿Qué se ha perdido en la Universidad?

¿Considera que la Universidad de Manizales, se ha transformado con el tiempo?

¿Qué tipos de transformaciones ha evidenciado?

¿Qué apreciación le merecen dichas transformaciones?

¿Considera que existió en la Universidad un punto de quiebre para iniciar dichas transformaciones?

¿Cuál fue ese punto de quiebre?

Por ejemplo en el año 2010, con el actual rector el profesor Guillermo Orlando Sierra, se inicia un proceso de modernización de la Universidad de Manizales

¿Ha odio del proceso de modernización de la UM?

¿Para usted que sería modernizar la Universidad?

¿Si usted fuera el rector(a) como la modernizaría?

¿Qué opinión tiene sus compañeros de la modernización?

¿Cuáles son para usted los puntos valiosos de esta propuesta y para la Universidad?

¿Cuáles son para usted los puntos débiles de la propuesta?

¿El proceso de modernización le ha afectado a usted en algo? Y ¿a sus compañeros?

¿Cómo ha sido su papel en la puesta en marcha de esta propuesta modernizadora de la Universidad?

¿Usted que tiene para aportarle a este proceso de transformación Institucional?

¿Se siente parte activa del proceso?

¿Por qué se ha estancado el proceso?

¿Por qué ha avanzado?

¿Qué aspectos han llevado a estancamiento de la propuesta o al contrario, que han aportado a su avance?

¿Cómo lo han implementado?

¿Cómo le gusta más la Universidad: antes o después de la propuesta de modernización?

**Qué apreciación le merece la siguiente frase, expuesta en la página No. 3 de la cartilla Universidad Moderna:**

En este orden de ideas, aceptamos la ruptura que de hecho se dio entre los promotores de una nueva forma de organizar y habitar la Universidad acordes con la sociedad actual (dinámica, cambiante e incierta) y quienes deseaban quedarse anclados en el tiempo quizás cegados por la apatía, la alienación o el prejuicio; entre quienes visualizan (visionan) el futuro y aquellos que se aferran a la validez de unos esquemas fosilizados. (Universidad Moderna, p. 3).



## **Precusores de la propuesta: Rector/Jefe de Planeación**

### **Datos generales**

Fecha y Nombre

Nivel de Formación y título

Edad

Cómo llegó a la Universidad

Hace cuánto tiempo está en la Universidad

¿Qué hace actualmente?

¿Qué otros roles ha desempeñado en la Universidad?

¿Cómo ha sido su experiencia en la Universidad?

### **Desarrollo de la temática**

¿Considera que existió en la Universidad un punto de quiebre para iniciar la implementación de la propuesta de modernización? ¿Cuál fue ese punto de quiebre?

¿Por qué nace la propuesta de modernización de la Universidad?

¿Qué otros escenarios tenían contemplados además de la propuesta de modernización?

¿Por qué eligió la propuesta de modernización?

¿Qué siente con el proceso?

¿Cómo ve a la Universidad? ¿Y a las personas? En relación al proceso de modernización

¿Que caracteriza a la Universidad?

¿Qué aspectos son buenos en la Universidad?

¿Qué le falta a la Universidad?

¿Qué aspectos deberían mejorarse en la Universidad?

¿Qué aspectos debería cambiar la Universidad?

¿Qué ajustes en el camino han surgido; de lo inicialmente pensado a lo implementado y a la actualidad (que quitaron, que agregaron)?

¿Tomaron un modelo de otra universidad u organización para proponer la modernización en la Universidad?

¿Qué ha odido del proceso de modernización de la UM de los demás actores que hacen parte de la Institución?

¿Cuáles son para usted los puntos valiosos de esta propuesta (Universidad)?

¿Cuáles son para usted los puntos débiles de la propuesta?

¿Cómo ha sido su papel en la puesta en marcha de esta propuesta modernizadora de la Universidad?

¿Cómo lo han implementado?

¿En la actualidad en qué estado está la propuesta?

¿Qué falta por implementar? ¿Para que año estará implementada en un 100 por ciento?

**En la cartilla de Universidad Moderna, página 3 dice:**

En este orden de ideas, aceptamos la ruptura que de hecho se dio entre los promotores de una nueva forma de organizar y habitar la Universidad acordes con la sociedad actual (dinámica, cambiante e incierta) y quienes deseaban quedarse anclados en el tiempo quizás cegados por la apatía, la alienación o el prejuicio; entre quienes visualizan (visionan) el futuro y aquellos que se aferran a la validez de unos esquemas fosilizados. (Universidad Moderna, p. 3)

¿Existían dos fuerzas en la Universidad?

¿Cómo van esas dos miradas?

¿Ese grupo que deseaba quedarse anclado? ¿ Qué postura en la actualidad tiene de la propuesta de modernización?

¿Siguen existiendo ambas fuerzas en la Universidad?

**Egresados/Estudiantes****Datos generales**

Fecha y Nombre del Egresado/Estudiante

Nivel de Formación y título

Edad

¿Cómo llegó a la Universidad?

Que hace actualmente

**Desarrollo de la temática**

¿Cómo ha sido (o fue) su experiencia en la Universidad?

¿Qué caracteriza a la Universidad?

¿Qué aspectos son buenos en la Universidad?

¿Qué le falta a la Universidad?

¿Qué aspectos deberían mejorarse en la Universidad?

¿Qué aspectos debería cambiar la Universidad?

¿Que se ha perdido en la Universidad?

¿Considera que la Universidad de Manizales, se ha transformado con el tiempo?

¿Qué tipos de transformaciones ha evidenciado?

¿Qué apreciación le merecen dichas transformaciones?

¿Considera que existió en la Universidad un punto de quiebre para iniciar dichas transformaciones?

¿Cuál fue ese punto de quiebre?

Por ejemplo en el año 2010, con el actual rector el profesor Guillermo Orlando Sierra, se inicia un proceso de modernización de la Universidad de Manizales.

¿Ha odio del proceso de modernización de la UM?

¿Para usted que sería modernizar la Universidad?

¿Si usted fuera el rector(a) como la modernizaría?

¿Qué opinión tiene sus compañeros de la modernización?

¿Cuáles son para usted los puntos valiosos de esta propuesta y para la Universidad?

¿Cuáles son para usted los puntos débiles de la propuesta?

¿El proceso de modernización le ha afectado a usted en algo? Y ¿a sus compañeros?

¿Cómo ha sido su papel en la puesta en marcha de esta propuesta modernizadora de la Universidad?

¿Usted que tiene para aportarle a este proceso de transformación Institucional?

¿Se siente parte activa del proceso?

¿Por qué se ha estancado el proceso?

¿Por qué ha avanzado?

¿Qué aspectos han llevado a estancamiento de la propuesta o al contrario, que han aportado a su avance?

¿Cómo lo han implementado?

¿Cómo le gusta más la Universidad: antes o después de la propuesta de modernización?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00193  
Matrícula: 2143801121

Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de modernización de la Universidad de Manizales.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 30 del mes de julio del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. LUIS BERNARDO REYGADAS ROBLES GIL  
DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA  
DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ



CARMEN ADRIANA RAMIREZ CARDONA  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CARMEN ADRIANA RAMIREZ CARDONA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

REVISÓ  
  
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. LUIS BERNARDO REYGADAS ROBLES GIL

VOCAL

DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA

SECRETARIA

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ