



La universidad de hoy como organización: En el trasfondo de la institución

Entrevista con Luis Montaña Hirose
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), México



La figura de Luis Montaña Hirose se dibuja en su historia académica. Su nombre está asociado a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Iztapalapa, donde imparte cátedra desde 1981 como profesor de tiempo completo. Sus reflexiones se tornan sustantivas cuando de entender el mundo se trata, una mirada aguda que apunta en muchos temas, pero particularmente en aquellos que trastocan a las universidades, las organizaciones, y las complejidades que se anidan en los espacios sociales de vivencias humanas.

La vida académica de Montaña Hirose tiene muchas primacías; entre ellas se encuentra la licenciatura y maestría en Administración, obtenidas en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), también el doctorado en Ciencias de las Organizaciones realizado en la Universidad de París IX, Francia; a lo anterior se suma una estancia postdoctoral en la Escuela de Altos Estudios Comerciales en Canadá. Ha sido profesor invitado en la Universidad Municipal de Osaka, Japón, y en la Escuela Politécnica, de Francia, asimismo ha sido miembro de diversas comisiones en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y en la Secretaría de Educación Pública.

El tiempo ha forjado a un académico que ha intervenido en variados proyectos de investigación, así como en múltiples acciones organizacionales de orden nacional e internacional, mismas que tejen las reflexiones lúcidas que se dejan ver en una larga lista de artículos y libros, entre los que se encuentran *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad* (2004), *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México* (2016) y *El encuentro de dos empeños: la educación superior y la investigación científica. Vicisitudes de un anhelo institucional* (2021), en coautoría con Eduardo Peñalosa. Esto le ha permitido desarrollar una trayectoria en investigación que se bosqueja en el nombramiento que actualmente tiene como miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel III. En él se advierte entonces un perfil que devela el carácter de un universitario estudioso y humanista.

Luis Montaña se ha destacado en diversas funciones profesionales y académicas como la de Secretario del Comité de Investigación de Sociología de las Organizaciones de la Asociación Internacional de Sociología, el de primer Coordinador de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y el de Director de la *Revista Análisis Organizacional*. Todo ello sostiene y provocan el pensamiento crítico de un hombre versado en diversos tópicos sobre los que vale la pena hurgar.



Flor de Líz Pérez Morales

Profesora-Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)
E-Mail flordelizp@hotmail.com

Publicado:

01/07/2022

Pag. 88-97

Emerging Trends in Education

e ISSN: 2594-2840

Volumen 5, Número 9,



La universidad de hoy como organización: En el trasfondo de la institución

- Doctor Montaña, tenemos un escenario que ha cambiado en los dos últimos años como es el Covid-19. En uno de sus textos usted plantea que las transformaciones del mundo están implicando a las Teorías y a los Estudios organizacionales; estas transformaciones ponen el punto clave en uno de los conceptos más importantes como es el de Institución ¿se está cambiando conceptualmente esta definición?

-La pregunta me parece muy relevante porque, de entrada, establece que hay una relación entre concepto y realidad, y eso es muy interesante. Los conceptos, como sabemos, en las teorías no reflejan la realidad, sino que aluden a ella; la relación entre concepto y realidad no es fácil. Uno pensaría que si la realidad cambia los conceptos podrían ajustarse, porque el concepto debe tratar de entender una realidad compleja y cambiante. El concepto de institución es un concepto muy utilizado y poco comprendido; es más, yo diría, porque es poco comprendido es tan utilizado. Tal vez, si tuviéramos una noción más clara, más consensuada de lo que es el concepto de institución, tal vez su uso estaría más restringido. El vocablo institución puede ser entendido como una palabra de la vida cotidiana, todos lo utilizamos. Está en el nombre de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), como si las universidades no fueran instituciones de educación superior. No sé qué habrán querido decir, pero algo querían decir; como si las universidades no fueran instituciones de educación superior, o fueran instituciones especiales, creo que en última instancia refleja la dificultad del uso de la palabra. Lo que quiero decir es que podemos utilizar el vocablo, la palabra institución en el lenguaje cotidiano, sin ningún esfuerzo teórico, y lo hacemos sinónimo muy frecuentemente de la palabra organización.

La institución incita a la acción, mientras que la

organización es la acción concreta. Una institución es entendida dentro de la administración pública y la economía, como una organización que juega un papel relevante en la regulación social; por ejemplo, el INE sería una institución, una Secretaría de Estado sería una institución por el gran papel que juega. Institución también se le denomina a aquellas organizaciones que, en el plano de la cotidianidad, tienen una alta relevancia en la sociedad, no solamente porque la regulan, sino porque son fundamentales para la vida social, como lo pueden ser las universidades y los hospitales, que además su *materia prima* -la palabra no me gusta- son personas; personas que ingresan a este tipo de organizaciones consideradas como instituciones y tienen que pasar por un proceso de transformación desde que entran hasta cuando salen. Eso es lo que entendemos por institución en el vocablo más cotidiano.

Hay uno intermedio que está entre la vida cotidiana y un esfuerzo más cercano al concepto, que es muy utilizado por el nuevo institucionalismo económico, y que alude a las *reglas del juego*; entonces institución es <<las reglas del juego>>¹. Tienen razón, pero está a medio camino, es un avance, pero es incompleto. En cuanto al concepto, éste viene de la tradición francesa, lo trabajan a fondo Cornelius Castoriadis, Pierre Bourdieu y René Kaës, un psicoanalista retomado por los estudios organizacionales. Para ellos la institución, como concepto, es una representación social, cercano al concepto propuesto por la psicología social: es una representación social imaginaria. Es la primera representación que se construye colectivamente, como convencionalismo, para referirse a los anhelos sociales, ¿cuáles son los anhelos sociales en la sociedad? Pues son la salud, el desarrollo, la democracia, la educación que es algo que nos interesa; esos son los grandes anhelos sociales que le dan sentido a la vida social, y hay una representación que va a preanunciar a las organizaciones, por ejemplo, la universidad, la familia, la empresa, etcétera. Entonces

lo que ellos llaman la *institución* se plantea en términos singulares porque es general y abstracta, y en cambio las organizaciones son aquellas construcciones sociales concretas que retoman ese anhelo social y lo insertan en su misión social y así tenemos las organizaciones como la UJAT y la UAM, que son universidades.

El concepto de *institución* lo que hace es tratar de preservar su valor social, su sentido filosófico, su anclaje más profundo, en términos de anhelo, de aspiración social y por lo tanto está muy idealizado. Entonces tenemos el plano institucional, que lo que nos guía es la utopía; que nos dice que no vamos a llegar, que las universidades no van a ser perfectas, que los hospitales no son perfectos, que vamos a tener siempre problemas, errores, incluso efectos colaterales negativos, porque las organizaciones tienen una lógica de funcionamiento particular, mientras que las instituciones como precepto idealizado, utópico, tienen otra función. Lo que tenemos que hacer, evidentemente, en el mundo real, es tratar de hacer coincidir lo más posible el plano institucional con el plano organizacional, creo que esa es una de las grandes utilidades que nos da el concepto de *institución*.

En la actualidad el concepto de *institución* no ha cambiado mucho todavía, creo que sigue siendo el mismo. De hecho el concepto de *institución* se forja incluso a lo largo de la historia, con el paso de los siglos. Todavía tenemos ciertos resabios de la historia del inicio de la universidad en el siglo XII, tenemos ciertos elementos de un humanismo, de una cierta necesidad de interpretar la realidad, que es como aparece la universidad, por la necesidad de los jóvenes de formarse, más que de los profesores de enseñar. Entonces creo que tenemos muchos elementos que a lo largo de la historia van forjando este concepto de *institución*.

Creo que la pandemia es un tema muy importante que vino a modificar muchas de las prácticas de la universidad, pero creo que el concepto de *institución* no ha, en esencia, cambiado; las formas organizacionales sí. El concepto de *institución* lo vamos a ir modificando conforme vayamos asentando las nuevas prácticas

que nos impone, sobre todo las nuevas tecnologías.

-En el escenario actual, con múltiples transformaciones, ¿cuál sería entonces la característica principal que tiene la institución universitaria en este momento?

-Yo creo que la característica principal, entre otras, es que conserva todavía mucho de su constitución histórica, es decir, el concepto de *institución* no se transforma tan rápidamente como el de *organización*. Como cualquier concepto -si pensamos en la universidad, en la familia- evidentemente que ha tenido muchos cambios, pero en el fondo hay elementos que se conservan, sí va teniendo ajustes, matices. La característica principal del concepto de *institución* es que en este momento puede ser más importante una reflexión sobre él, en los momentos en que la universidad ha cambiado, no por reflexión, no por análisis, no por un proyecto humanista, filosófico, social, sino porque las condiciones que obligaron a la universidad a cerrar, nos forzaron; no había de otra, nos obligaron al uso de las nuevas tecnologías educativas. Entonces creo que el anclaje, el regreso a los valores, a buscar la esencia de la universidad, puede ser un elemento muy importante, sino entenderíamos que asumir que en todas las universidades el problema principal es tecnológico y lo vamos a resolver con más tecnología. Yo creo que no. Los problemas esenciales de la universidad son filosóficos, son sociales, son pedagógicos, son de sentido, no son tecnológicos. La tecnología es un medio, no una esencia.

-En estas transformaciones que están teniendo las universidades, a partir de los escenarios convulsos como la pandemia, ¿se requiere entonces un modelo de organización adecuado para estos escenarios?

-Sí. Cuando hablamos de *modelos de organización* en las universidades nos metemos a una serie de propuestas que vienen desde la Teoría y los Estudios Organizacionales, donde tal vez es el área o la línea disciplinaria que más ha trabajado la noción de modelos.

Desde los años 70 del siglo pasado, la cuestión de modelo

universitario está muy presente en los debates hasta la fecha. Me acuerdo de un texto de los años 70, de Talcott Parsons, este famoso sociólogo norteamericano que le interesó, entre otros, los temas de la educación superior; él escribió un artículo que si bien no me acuerdo del título exacto, era algo así como: *El extraño caso del modelo universitario*. Él decía: “las universidades no se organizan de la misma manera que las otras formas, digamos institucionales; no se organizan como un partido político, no se organizan como una empresa, etcétera. Entonces, ¿cómo se organizan?” A la pregunta que se hacía Parsons la empiezan a contestar diversos teóricos de la organización, y se llega a la conclusión que hay un modelo particular que se denomina *anarquía organizada*, que como su nombre lo indica es aparentemente una paradoja, una contradicción: o eres anárquico o eres organizado. Lo que se quiere decir desde los años 70 que empezó a surgir esta propuesta teórica y después práctica, para ver si era cierto o no, es que las universidades no se pueden organizar como el ejército, ni se puede organizar como la empresa; cada institución tiene una forma de organización particular. Son anarquías organizadas. Anarquía significa que cuando uno ve a la universidad, comparativamente con las empresas, que es el modelo central para muchas instituciones, cuando se ve desde el lado de la empresa, la universidad parece ser que es muy anárquica porque da la impresión que cada quien hace lo que quiere, da la impresión de que los filósofos, ellos se dedican a la filosofía y buscan sus métodos de enseñanza, sus formas de investigación, de trabajo, y así cada disciplina académica

Hay autores como Tony Becher que dice que el área de conocimiento académico en realidad es una <<tribu>>, es una cultura; es decir, estas tribus no solamente presentan formas de trabajo, en términos de docencia e investigación, sino que hasta tienen posiciones políticas de derecha o de izquierda; tienen formas de trabajo más individuales, más colectivas; participan más al interior de la universidad o lo hacen más externamente con medios de comunicación, como consultores, etcétera. Esta diferencia de las áreas académicas dan lugar a cuatro categorías: las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las

ciencias sociales, básicamente estas cuatro grandes áreas hacen que las universidades contengan la diversidad más amplia de conocimiento que cualquier organización pueda tener, entonces existen muchas visiones del mundo y no es fácil ponerse de acuerdo.

Si vemos instituciones como el Servicio de Administración Tributaria (SAT), pues obviamente, primero hay contadores, hay informáticos; la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), básicamente está compuesta por abogados; así las instituciones privilegian un área de formación académica más que las otras; sin embargo, la universidad no. De repente tenemos un rector que puede ser economista, luego tenemos uno que es dentista, uno que es antropólogo y uno ingeniero, eso refleja la diversidad no solamente de profesiones sino de visiones, porque la formación universitaria no es solamente un conjunto de conocimientos, sino que constituye una manera de insertarnos socialmente, que forma al individuo -al estudiante-, para observar el mundo. Eso hace que no se lleven, que no se entiendan, los filósofos con los físicos; entre físicos y matemáticos tienen diferencias enormes, cuando uno pensaría que son cercanos. Entre economistas y administradores, que a veces nos ponen juntos como económico- administrativas, hay diferencias también significativas. Esto hace que cada quien busque su manera de trabajar, por eso nos organizamos en departamentos o en facultades, porque se trata de formar categorías de conocimientos, porque implica ciertas formas de comportamiento, y esta diversidad es lo que lleva a la noción de *anarquía*. Cuando lo vemos parece que cada quien hace lo que quiere, digamos que es un nivel de autonomía interno; así como hay autonomía externa de las universidades, muy necesaria, también hay niveles de autonomía interna.

La UAM por ejemplo, tiene un precepto en su reglamento orgánico que se llama el Principio de Desconcentración Funcional y Administrativa, y claramente dice que hay espacios de autonomía: “el rector general no es el jefe de los rectores de unidad, los rectores de unidad no son jefes de los directores de división”. Se dice que la vía jerárquica

no corresponde en aquellos espacios donde el conocimiento es la materia prima, entonces, lo que buscan las universidades en lo general es más la colaboración que la jerarquía. Todas las universidades, de hecho, necesitan dividirse el trabajo, y una forma de división del trabajo es a través de las áreas de conocimiento, porque son especialidades, pero, después de la división del conocimiento, de manera simultánea se requiere buscar formas de integración, de unión, una de ellas es la colaboración. Entonces se puede decir que el modelo de las universidades en principio está basado más en la colaboración, que en la jerarquía, y en la actualidad eso es muy apreciado, aunque sabemos puede haber excesos y efectos colaterales.

Tenemos en México otra manera de entender los modelos, a través del llamado *Modelo Napoleónico*, donde tenemos escuelas y facultades por una parte, y centros o institutos de investigación por la otra, es el caso de la UNAM, donde el profesor es contratado solo para dar clases o solo para hacer investigación, en algunos casos el profesor trata de hacer un poco de investigación y el investigador trata de dar un poco de clases, pero el modelo es claro, uno es contratado y evaluado, en un cierto aspecto de estas dos funciones.

En el caso de la UAM es la primera universidad, fundada en 1974, que se estructura bajo el llamado *Modelo Departamental*, que es el modelo de la Universidad de Berlín de 1810, donde Humboldt vincula la docencia con la investigación en un solo espacio universitario; esa Universidad de Berlín genera este modelo que nosotros conocemos en México como departamental. Con el tiempo, en México, el *Modelo Departamental* ha avanzado. Algunas universidades se han departamentalizado como la Universidad de Guanajuato; otras como la Universidad Veracruzana quisieron departamentalizarse, y no pudieron y lo pospusieron; otras se han departamentalizado a medias; han buscado, a veces formal o a veces informalmente, incorporar las cuestiones de investigación en las universidades, sobre todo desde la época de la modernización de las universidades públicas a partir de la administración de Vicente Fox, donde dio mucha promoción para que las

universidades públicas incorporaran la investigación; eso obligó a cierta departamentalización, se haya querido formalizar o no. Entonces ahora tenemos esos dos modelos.

Tenemos que este modelo (departamental) de alguna manera empieza, no a ser cuestionado, sino a ser invadido por esta esta gran corriente de la Tecnología Educativa, de la Educación a Distancia. Todos tuvimos que acudir a ella en la pandemia. Conozco profesores que me dicen: “nos dieron dos días, nos dieron dos cursos de dos horas y de repente todo es virtual”. A otros nos dieron dos o tres semanas, nos apoyaron un poco más. En el caso de la UAM, el 80% de los profesores no había realizado esta actividad, sí había algunos profesores que habían empezado, unos lo hacían completamente virtual, otros apenas, pero la gran mayoría no lo hacíamos, ni la gran mayoría de los profesores ni los alumnos. Este gran rescate, en un caso de urgencia, hay que agradecerlo mucho, porque la tecnología nos ayudó; nos está ayudando en este momento a tener el intercambio de ideas, pero digamos que hay una gran tendencia a modificar el modelo. Este *modelo departamental* o *semi-departamental* que tenemos, se intenta que se asuma ahora cada vez más de manera virtual. A mí me parece que es un error pensar que el futuro es solo la extensión del presente. Ahorita estamos en el momento del desarrollo de las tecnologías porque así tuvo que ser, no teníamos otra posibilidad, pero eso no significa que sea una reflexión de tipo estratégico, de tipo profundo sobre qué es la universidad.

Creo que los modelos pueden cambiar, no por el análisis, la reflexión interna, sino porque los modelos de organización de las universidades se transforman también por las condiciones mismas que nos va imponiendo el entorno, y eso me parece que puede generar problemas. Algo que tenemos que hacer en la crisis es hacer un alto en el camino y pensar: ¿dónde estamos?, ¿por qué estamos aquí? y ¿hacia dónde queremos y podemos dirigirnos? Hay peligro de que los modelos sucumban ante la tentación del esplendor tecnológico y eso tiene consecuencias que no hemos valorado bien, ya lo empezamos a vislumbrar, pero no hemos valorado bien. La tecnología siempre va a traer

consecuencias positivas pero siempre nos va a cargar una factura con costos. Hay que ver qué tanto de esos costos estamos dispuestos a aceptar.

-Si en sus manos estuviera ponerle atributos al modelo de organización de la universidad pública en México ¿qué atributos particulares o principales le pondría usted a ese modelo de universidad pública?

-Yo incorporaría a todas las universidades, hasta las privadas; no les daría un tratamiento muy diferenciado, porque todas deben tener una cierta adscripción institucional; es a partir de ella que podemos preguntarnos: “¿Para qué son las universidades? ¿Porque necesitamos universidades?”. Hay que recordar que la historia en Francia, cuando llega la revolución francesa, los revolucionarios dijeron: “No necesitamos la universidad, la universidad es burguesa”, y la cerraron. La va a reabrir, en años posteriores, Napoleón, quien va a construir este *modelo napoleónico*. En el caso de México, la última vez que se cerró la universidad fue cuando llegó Maximiliano de Habsburgo, y dijo: “No necesitamos la universidad en este país, necesitamos otro tipo de escuelas, porque en México no tenemos todavía el desarrollo necesario para poder continuar trabajando con universidades”. No fue sino hasta 1910, casi 30 años más o menos... o un poco más, que estuvo cerrada la Universidad de México, hasta que Justo Sierra, en 1910, la reabre. La pregunta histórica que se hicieron tanto en Francia como en México fue: “¿Podemos vivir sin universidades?... Sí”. Que las sociedades modernas puedan vivir sin universidades es una aberración, es una locura, pero la historia nos ha señalado que se han cerrado las universidades en diversos países; no tanto la educación, como la universidad. Los franceses conservaron escuelas militares, escuelas que tenían que ver con el desarrollo del país y con su soberanía, pero la universidad como tal, como forma de conocimiento científico y universal para todos, no se permitió.

Entonces la primera pregunta es: ¿para qué son las universidades? Las respuestas son múltiples. Una es para el desarrollo económico; entonces hay que trabajar mucho

para las empresas, para que puedan desarrollarse y proporcionar empleo. Hay un modelo más o menos empresarial de las universidades que es bastante reciente; las grandes empresas proporcionan dinero a las universidades y definen cuales son las líneas de investigación. Hay gente que está muy de acuerdo con eso, que así deben ser las universidades, que nosotros debemos formar a los empleados de esas empresas, que nuestro rol es la de generar trabajadores, y alguien puede decir es correcto, es muy legítimo. Para los padres es una de sus preocupaciones, cuando mandan y sacrifican mucho para que los hijos vayan a la universidad. Me parece que es claro, es una manera de entender el por qué de la universidad.

Pero habría otras maneras. Hay otra que tiene que ver más con su origen -que yo insisto sigue teniendo validez-, y sirve para comprender mejor la vida, para darle sentido a la existencia individual y social; ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿cómo es la naturaleza?, etcétera; es decir, es algo que es muy humano, es la curiosidad, es la necesidad de aprender; eso es muy importante. Todos aprenden, todas las especies aprenden, pero la especie humana es la que realmente revela esa necesidad de aprender; y aprende por razones no meramente funcionales, aprende porque quiere encontrarle sentido a su existencia individual y social, porque quiere ser útil a los demás. Alguien podría pensar: “Yo voy a formar médicos; los médicos van a tener sus clínicas; van a ganar buen dinero, y de paso van a atender a los pacientes enfermos”. Debería ser totalmente al revés. La universidad es un lugar de educación, de formación de individuos, no de profesionistas; se forman individuos, ciudadanos, con visión humanista y social, a partir de conocimiento especializado, pero no se forman arquitectos por formar arquitectos y que les vaya bien, se forman arquitectos para que sirvan a los demás. Yo creo que éste es uno de los principios de la universidad; no todo es funcional; sirve de algo tener una idea de cuándo y cómo se originó el universo. Alguien dirá: “¿Para qué sirve?, eso hay que quitarlo”.

Me acuerdo que, hace alrededor de ocho años, el primer ministro japonés mandó un escrito a las universidades

pidiéndoles que cerraran todos los Departamentos de Humanidades y de Sociales que no contribuyeran directamente a mejorar la eficiencia y la productividad de la economía. Algunas universidades pequeñas tuvieron que cerrar porque se vieron muy amenazadas, fueron las grandes universidades públicas como la Imperial de Tokio, como la Universidad de Osaka, las que se resistieron, se rebelaron y dijeron: "No. Las humanidades son tan importantes como la tecnología". El respeto a la diversidad del conocimiento también es una especie de respeto a la diversidad de los individuos en la sociedad. Necesitamos conocer diferentes cosas. No a todo el mundo le interesa saber de dónde viene la especie humana, no a todo el mundo le interesa conocer todo, pero sí hay una necesidad de conocer.

¿Cómo debe ser la universidad? Yo creo que hay una parte de la construcción histórica, de la historia larga, que debemos de conservar. No debemos caer en modas, no debemos estar copiando lo que hace el vecino de manera indiscriminada, porque además, generalmente volteamos hacia los Estados Unidos, donde tienen una realidad social, económica y tecnológica, muy distinta. No se pueden copiar los modelos universitarios. Tenemos que desarrollarlos inspirándonos en otros, tomando algunos aspectos. Tampoco podemos cerrar los ojos, pero no podemos decir: vamos a ser como Harvard, vamos a ser como el MIT. No podemos.

Tenemos que tener una idea de cuál es la problemática social; esa problemática que tanto conocemos ahora, que es la desigualdad, la pobreza, la exclusión, la discriminación, los problemas de violencia. Debemos preguntarnos: ¿en qué puede contribuir la universidad? La universidad, contrariamente a lo que piensan algunos colegas míos muy respetados, no está solo para resolver los problemas sociales, los problemas económicos, los problemas tecnológicos; es también, para darle otro tipo de respuestas al ser humano; sino tendríamos universidades solamente tecnológicas o universidades de aplicación. Creo que el conocimiento básico es fundamental. Las Humanidades deberían ser la base de todo conocimiento sobre el cual

se instalaran las Ciencias, las Tecnologías, e incluso las Ciencias Sociales; es aquella que busca comprender la naturaleza y sentido del ser humano: la historia, la antropología, la filosofía, el psicoanálisis, etcétera. Me parece que eso debería ser algo en lo que se basara un modelo, que sí debe asumir cada vez más una relación con su entorno.

El que yo diga que no todos los modelos tienen que resolver problemas concretos no significa que no se haga ahora de manera más amplia. Creo que la universidad tiene que tener más vínculos con su entorno, no solamente con los empresarios; no creo que sea malo que se vincule con los empresarios, pero debe vincularse de igual manera con grupos muy desfavorecidos; si va a vincularse con empresarios, también debe hacerlo con pequeñas empresas, con hospitales, con el gobierno, etcétera; debe participar, debe vincularse más con otros sectores. Tiene que ser más inclusiva, más abierta a la diversidad. Hacia fuera, tiene que ser más responsable; y hacia adentro, tiene que ser más inclusiva.

Como conclusión, yo diría que el profesor no debe asumir que tiene que dar clases y escribir artículos; eso no tiene sentido. El sentido profundo que da el concepto de institución es que el profesor tiene que contribuir a la educación de personas útiles a los demás; tiene que participar en la generación del conocimiento, pero que se diga que lo vamos a premiar porque da cada clases y porque escribe artículos me parece que es aislarse, es alejarse del concepto de institución.

-En esta noción de Universidad, que va más allá de la funcionalidad, como usted lo está planteando, que tiene que ver con principios y problemas sociales ¿cómo debemos anclar la Responsabilidad Social?

-Hay que recordar que el concepto y los programas de Responsabilidad Social son viejos a lo largo de la historia de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales. Los primeros autores que tratan la Responsabilidad Social de las organizaciones son de mediados de

los años 40 del siglo pasado, que hablan directamente de qué significa para una organización ser responsable; ser responsable, desde aquel entonces, era atender no solamente a un sector de los grupos involucrados en la organización, sino atender a diversos. Por ejemplo en una empresa no sólo hay que atender a los accionistas, sino hay que atender a los trabajadores, a los clientes, a los proveedores, al gobierno; es decir, la responsabilidad de los directivos no es privilegiar un grupo sobre los otros, sino atender a todos. Esta idea se lleva más o menos a los años 60 con otro autor, Bauman, que va a retomar estas ideas de que la Responsabilidad Social es atender a la mayor diversidad de sectores posibles.

En los años 80, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) trató, a partir de un programa que tenía de empresas transnacionales, de hacer que las grandes empresas fueran más responsables, porque a partir de la globalización y del neoliberalismo -que inician en la década de los 80- las grandes corporaciones transnacionales incurrieron en diversos excesos con tal de incrementar su competitividad. Entonces la ONU trató de generar un código de conducta, que no se pudo concretar, no se pudo negociar con las empresas transnacionales, pero creó el programa conocido como *Pacto Mundial*, que empieza a funcionar en el año 2000, donde las organizaciones, no sólo las empresas, siguen una serie de preceptos para que puedan ser admitidos en un grupo que se llama *Pacto Mundial de Responsabilidad Social*. Ahí se atienden cuatro grandes aspectos: el Respeto a los Derechos Humanos, el Respeto a los Derechos Laborales, el Respeto al Medio Ambiente, y uno último que se incorporó después, el Combate a la Corrupción. Se veía que las empresas transnacionales no estaban cumpliendo con esto o lo cumplían en su país, pero como son transnacionales no lo cumplían en otros lados; entonces algunas empresas se adhirieron a este pacto mundial, pero también se adhirieron pequeñas empresas, asociaciones civiles e incluso universidades. Hay algunas universidades mexicanas, estatales, públicas o privadas, que están inscritas en este pacto mundial. De ahí se empiezan a conformar muchos programas de Responsabilidad Social. Entonces se pasa del mundo de la

empresa al mundo de otras instituciones; tenemos hospitales, gobiernos y tenemos universidades que desarrollan programas de Responsabilidad Social; esos programas aluden más hacia el exterior que hacia el interior, -que también lo incorpora-, pero su énfasis está en el exterior. Por otra parte, están estos cuatro grandes aspectos que los programas universitarios tomarán en cuenta, algunos aspectos más que otros, pero se trata de buscar una relación más armónica con el entorno.

Yo diría que es muy importante que las universidades desarrollen sus programas de Responsabilidad Social, pero que lo hagan desde dos puntos de vista: uno institucional, en tanto universidades, es decir, no somos empresas, entonces tenemos que ver qué es lo que nos caracteriza como institución; y segundo, tenemos que hacerlo de acuerdo con las circunstancias del entorno. Por ejemplo, la unidad Iztapalapa de la UAM está ubicada en una zona muy deprimida socioeconómicamente, donde tenemos grandes problemas; se trata de la alcaldía tal vez más problemática de toda la Ciudad de México; y tenemos alumnos cada vez más del Estado de México, de zonas también muy pobres. No es lo mismo pensar en la UAM-Xochimilco, que es una zona con mayor desarrollo socioeconómico, o Azcapotzalco que tiene más desarrollo económico industrial. Entonces creo que hay que adecuar los programas de Responsabilidad Social, pero hay que elaborarlos, no hay que retomarlos tal cual están hechos; si los tomamos así hay que hacer ajustes mayores, pero creo que es una vía muy importante.

-Doctor Montaña, estos principios que ahora están dados en la Responsabilidad Social, ¿están alejados del humanismo en muchas instituciones universitarias? ¿Es un concepto mucho más funcional, que social o humano?

-Podemos decir que es más un indicador, a veces, que una realidad. Nos dicen: "Tenemos que incrementar la matrícula"... y se incrementa, pero se destruye mucho la calidad. El indicador es en ocasiones un distintivo que se coloca en la puerta de la entrada, para que todo el mundo sepa que <<tenemos una organización socialmente responsable>>. Tenemos el Centro Mexicano de Filantropía,

que es un centro constituido por los grandes empresarios en México, que <<vende>> el distintivo. Las empresas lo utilizan, lo ponen, y están muy contentas. A nadie que quiera pagar por él le van a decir que no; le pueden pedir algunos ajustes menores, pero todo mundo lo tiene.

A veces estos distintivos forman parte de toda esta corriente que se inició con los ISO: el ISO9000, el ISO de Calidad. Hay por cierto un ISO de Responsabilidad Social. Estos distintivos se adquieren; son más buscados por el prestigio y la imagen, que por la transformación de la responsabilidad interna de los miembros de la organización. Entonces sí, caemos desafortunadamente en esto.

¿Cómo lograr que realmente la universidad quiera comprometerse con su entorno y con su comunidad? Tenemos que buscar otros medios. El distintivo debería ser la etapa final de un proceso, donde la organización, la universidad, ya se sabe que es responsable, que si le preguntamos a los actores: “¿La UAM es responsable? ¿La UNAM es responsable?”, nos van a decir que sí. Cuando ya la gente nos diga externamente que sí, yo creo que podemos ir por el distintivo, pero no antes.

-Frente a estos temas que usted está abordando ampliamente ¿cuáles son los desafíos entonces que tiene la Universidad Pública, después de estos escenarios que estamos viviendo?

-La universidad debe ser profundamente humanista. ¿Qué entendemos por humanismo? Pueden ser muchas cosas. Es una etapa del Renacimiento, es una corriente filosófica, es una forma de asumirnos como especie en particular, es un conjunto de principios y valores. Yo diría que pueden ser varias cosas, y puede haber diferentes expresiones del humanismo, pero sí entendemos por humanismo esta preocupación por el ser humano, por su bienestar, por su desarrollo; sí entendemos por humanismo esta ética de cuidado al otro, como dicen algunos filósofos alemanes, que es muy propio de la especie humana. También si consideramos como humanismo, un conjunto de principios que buscan el bien del otro, antes que el egoísmo; contrario a lo que decía Adam Smith, que “sí todos somos egoís-

tas, la sociedad va a desarrollarse” o lo que decía Mandeville, antes de Adam Smith, que “los vicios personales son las virtudes públicas, que todo lo malo que podamos ser, lo anti-humanista, a final de cuentas no nos preocupemos porque eso es el ingrediente para el desarrollo social y para el humanismo”.

Creo que el humanismo parte desde sus premisas. Debemos partir de la buena fe, del compañerismo, de los buenos sentimientos, de los afectos, de las buenas intenciones, de las buenas acciones. Todo lo que podemos poner de bueno, de positivo en el ser humano, porque el humanismo considera también que el hombre es enormemente capaz de hacer cosas buenas; de hacer hazañas como ir al espacio; de encontrar ideas acerca de cómo nace el universo y qué significa; somos capaces de encontrar vacunas rápidamente para virus como el que tenemos hoy en día, somos capaces de hacer grandes proyectos institucionales como es la universidad, uno de los proyectos civilizatorios más importantes para el ser humano; somos capaces de hacer cosas sublimes en música, en letras, en teatro, en el arte en general. Somos capaces, como especie, de hacer cosas que nos llenan mucho como seres humanos, pero al mismo tiempo somos capaces de infligir grandes cantidades de dolor, de crueldad, de violencia, de maldad. Entonces el humanismo se refiere a destacar la parte positiva de todo lo que el hombre ha logrado como humanidad y debe conservar; y atacar todo aquel aspecto del ser humano que está también, como decía Freud, en nuestra naturaleza; que no nos gusta admitir, esa parte de maldad que a lo mejor la traemos naturalmente como especie.

Lo cierto es que como construcción social podemos erigir una visión del ser humano muy positiva; ese es el fundamento de la universidad, su gran desafío es no dejarse atrapar por las modas y las necesidades del momento, por la tecnología, por la economía; no dejarse comprar por los discursos ideológicos de la política, la política tiene otro sentido. No podemos seguir a los políticos, no podemos seguir a los industriales, no podemos seguir a los religiosos, que en su ámbito tienen sus formas de actuar

El fundamento de la sociedad es también conservar su diversidad y parte de su diversidad es la diversidad institucional, entonces debemos conservar la autonomía. La autonomía y el humanismo son para mí los aspectos fundamentales, porque sino al rato vamos a decir que todas las universidades tienen que ser virtuales, y a lo mejor lo vamos a lograr y a lo mejor vamos a estar muy contentos porque es un gran desafío, y a lo mejor vamos a tener cosas positivas, pero a lo mejor estamos destruyendo parte central del concepto de *universidad*. Humanismo y autonomía son elementos esenciales para conservar una universidad.

Ahora las universidades públicas, hay que decirlo, estamos bajo el ataque muy hostil y sistemático de la política y de los medios de comunicación; lo único que podemos conservar es esta visión humanista que está en el concepto de *institución*; conservar nuestra autonomía; no doblegarnos ante los ataques que vienen de actores externos, respetarnos; decir que nosotros podemos definir qué es la universidad, el rumbo de la universidad, para qué sirve, cómo organizarnos, y qué darle a la sociedad. No podemos aceptar que otros nos lo digan; podemos escuchar, podemos dialogar, pero no debemos obedecer, la sumisión sería el final de la universidad.

-Finalmente, bajo estos principios de humanismo y autonomía que son desafíos importantes para la universidad, ¿cuál sería el objetivo principal de los Estudios Organizacionales en estos momentos?

-Creo que el tema de las universidades, de la educación en general, es un tema multidisciplinario, porque tenemos diferentes disciplinas que lo abordan.

Tenemos una disciplina directamente ligada, que son Ciencias de la educación. En la UAM, tenemos un área de investigación en Azcapotzalco muy sólida, que se llama *Área de Investigación en Sociología de las Universidades*. Digamos que hay una Sociología, hay una Ciencia de la Educación, también hay una Psicología Educativa. Tenemos

Pedagogía, que por cierto, es una de las grandes ausentes que tenemos en las universidades. Me decía un amigo:

“Yo creo ser buen filósofo, pero no sé si soy buen maestro”. Ya tiene más de 20 años dando clases. “Filósofo bueno, creo que lo soy”, porque participa en eventos, lo reconocen, escribe, etcétera. No lo dice con arrogancia, lo dice con cierta humildad. “Pero no sé si soy un buen profesor”

Ese es el problema. *¿Qué significa ser profesor universitario?* Creo que ese rol institucional es en el que tenemos que trabajar mucho más, no solo la Pedagogía en términos de cómo plantear el objetivo de un curso, cómo hacer la estructura, la parte más operativa y funcional, me parece que es la menos importante. La parte filosófica institucional es la más relevante de la Pedagogía; la Pedagogía tiene mucho que decir. Creo que falta Economía; en México tenemos pocos trabajos de economía de la educación, tenemos pocos expertos, creo que eso también nos hace falta. Creo que nos hace falta vincular más la educación media superior con la educación superior. Creo que nos hace falta entender, en una visión más sistémica y general, el sistema de educación superior nacional, compuesto por diferentes sistemas: el tecnológico, el intercultural, el privado, el público, ¿cómo darle unidad a toda esa diversidad? Creo que eso nos falta. No sé cuáles sean las disciplinas que nos ayuden a esto, pero necesitamos hacer más esfuerzos multidisciplinarios.

¿Qué nos aportan los Estudios Organizacionales? Nos aportan toda esta noción acerca de: ¿cuál es la naturaleza organizacional de las universidades?, ¿por qué son diferentes?, ¿por qué no debemos copiar a las empresas?, ¿por qué no debemos dejar que el gobierno nos defina cómo debemos ser?, ¿por qué necesitamos estos espacios?, ¿cómo identificar estructuras, procesos y estrategias?, ¿cómo generar elementos para una mayor identidad institucional?, ¿cómo hacer que la gente considere que ir a la universidad a dar clases y hacer investigación no es una chamba, es una vocación?... Hay que regresar a esos conceptos, es una vocación, es un compromiso, es un estilo de vida y no es solamente una manera de conseguir ingresos.