

# La Universidad como sistema social

**Jimena Sainz González**

**U**n estudio sobre los aspectos universitarios tropieza de entrada con una pregunta previa: ¿Qué es la Universidad? La pregunta surge por la tendencia a ver en ésta una institución que responde a una idea unitaria en torno a la cual pueden configurarse diversas actividades.

Pero cuando llega el momento de precisar cuál es esa idea o esa misión, las dificultades se acumulan. La universidad es una institución de larga y compleja historia, que ofrece diversas facetas al observador según las épocas y los países. Por ejemplo, la Universidad Medieval es una de las más grandes creaciones de la civilización occidental, pero su grandeza nace de su perfecto enraizamiento en la sociedad que le dio vida. Sólo en función de esa sociedad puede comprenderse su admirable estructura y el espíritu que la anima. Basta recordar, para comprobarlo, algunos de los rasgos de esa sociedad y su reflejo en la vida universitaria.

La aparición de la burguesía acompaña al nacimiento de las universidades. Nacen éstas a la sombra del movimiento social que a partir del siglo XI produce el desarrollo de esta nueva clase social en pugna con el esquema tradicional de los siglos feudales. Extraña al mundo feudal, la naciente burguesía se organiza por medio de asociaciones; y en el principio asociativo hallará la clave de su fuerza. Frutos de ese espíritu asociativo son los municipios, los gremios y también las universidades. En su combate por la autonomía las nacientes universidades encuentran el apoyo de la iglesia y una Bula Pontificia será el instrumento normal que consagrará su libertad. Estas instituciones quedan así sustraídas tanto a la jurisdicción temporal como a la de los obispos, y se organizan en régimen de total autonomía.

La idea de cristiandad impregna las universidades medievales. El estado nacional no se desarrollará hasta los últimos tiempos de la Edad Media y las universidades aparecen en el momento en que la idea política básica es la cristiandad y no la de Estado Nacional. De aquí se deriva también su trascendencia política. Como corporaciones libres integradas en el sistema de la cristiandad, las universidades no son sólo centros del saber sino que hacen oír su voz en los grandes debates de su tiempo.<sup>1</sup>

Actualmente, pese a las tentativas de encontrar la esencia de la universidad en una idea central, fuese ésta la educación liberal siguiendo el modelo de la Universidad Inglesa o la ciencia como han sostenido los teóricos de la Universidad Alemana tradicional, la universidad actual sigue siendo una institución que sirve a diversos fines. El ejemplo de la Universidad Americana que tanta influencia está teniendo en los últimos años, es en este aspecto instructivo. La idea americana de la universidad no es la de una comunidad animada por un principio único: Hoy la gran Universidad Americana es más bien un conjunto de comunidades y actividades que se mantiene unido por un nombre común, una dirección común y propósitos afines.

Es una *multiversity* que es inútil intentar reducir a un principio único. Con menos intensidad una tendencia análoga se dibuja en Europa. Facultades, escuelas e institutos universitarios adquieren progresivamente más autonomía y se especializan en funciones diversas. La universidad tiende cada vez más a convertirse en una organización que engloba cosas muy distintas y cuyo carácter comunitario está en grave crisis, cuando no perdido del todo. Esta situación no es en muchos aspectos satisfactoria, pero hay que partir de ella si se quiere plantear una universidad moderna.

La universidad actúa, y sobre todo la universidad del futuro, está condicionada por un conjunto de factores que la diferencia claramente de lo que fue la universidad decimonónica. Una meditación sobre la universidad ha de partir hoy de esos hechos, que no son por otra parte más que reflejos de la sociedad en que vivimos y de la que se dibuja en el porvenir.<sup>2</sup>

Por otra parte, una Universidad Católica, como tal, tiene como principal función la investigación y la enseñanza por medio de métodos y técnicas propias en la complementación del sentido cristiano que profesa y la relación existente entre fe y razón para difundir la verdad en todo sentido.

En una Universidad Católica, por tanto, los ideales, las actitudes y los principios católicos penetran y conforman las actividades universitarias.

La Universidad Católica es, por consiguiente, el lugar donde los estudios examinan a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, contribuyendo así al enriquecimiento del saber humano.<sup>3</sup>

De acuerdo con la definición de Arthur D. Hall y R.F. Fagen, citada por Walter Buckley,<sup>4</sup> "sistema es un complejo de elementos o componen-



"Burocratas del pan" Grabado sobre cobre

tes, directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está relacionado con varios otros de modo más o menos estable en un tiempo dado". La definición anterior puede aplicarse a la universidad, en la cual concurren los componentes e indicadores interrelacionados, con una organización adecuada y una estructura funcional.

"La Universidad, concebida como tal, se integra, es decir, se constituye como un todo funcional, por elementos distintos pero interrelacionados como son la programación académica, la organización administrativa, la estructura financiera, planeamiento universitario y la dirección. No importa cómo se conciba cada uno de estos componentes. Su relación mutua es indiscutible. Pero, lo que resalta en este sistema es el carácter organizacional de las relaciones sistemáticas.<sup>5</sup>

La universidad es un sistema integrado por personas, seres humanos independientes, voluntariamente asociados. Por ende, la universidad es un típico sistema social. De allí emana esa compleja urdimbre de interrelaciones que fundamentan la organización y definen las fuentes de autoridad y de poder adecuados a su condición actual. No es una organización rígida porque, a pesar de perseguir y lograr un nivel óptimo de satisfacción de necesidades de todos sus miembros, mantiene igualmente un clima de tensión, presto a sostener la introducción de variaciones, impuestas por la misma ejecución de los roles y la influencia del entorno. Todo ello está condicionado por una amplia red de comunicaciones que mantiene la dinámica del sistema desde la zona selectiva de toma de decisiones, hasta los límites de la comunidad universitaria que se compenetra con el ambiente.

Existe una característica más en la universidad como sistema. Es el hecho principal de su permanente quehacer cultural. Para la universidad, la cultura, como producto inacabado de la actividad histórica del hombre, es no sólo un ambiente de trabajo, sino que los bienes y valores de aquella (científicos, éticos, religiosos, económicos, estéticos y vitales), son su materia prima de trabajo, el instrumento y a la vez, la meta.

La Universidad es un Sistema Social que se desenvuelve en el mundo del saber, del conocimiento humano, de la ciencia, de la tecnología, el arte y la filosofía. La universidad es un sistema de personas y de ideas. Estas tienen una permanente vigencia por cuanto son la ocupación cotidiana de todos los miembros, pero, esencialmente, de profesores y estudiantes.

Finalmente, está una condición característica y esencial de la universidad: El ser un sistema social, cultural, abierto. Nunca ha podido ser de otra manera. Se dice que la universidad es la conciencia de la nación. Esto significa que es una función de esa nación, comunidad, agrupación, sociedad; sin importar la extensión de los términos.

La universidad, como conjunto de procesos de formación del potencial humano, recibe todo lo que tiene como aporte de la sociedad y lo devuelve transformado. Como agente de cambio vive en la sociedad, para ella y por ella. Todo el acontecer en su entorno la afecta como motivo de estudio, como fuerza

de tensión, como advertencia de variaciones en el ejercicio de los roles de todos sus miembros. Los cambios científicos y tecnológicos, las nuevas formas de organización no sólo son recursos de investigación y estudio, sino factores que enrumban su propia organización y géneros de trabajo académico.

Es importante que cualquier género de acción, asesoría o dirección sobre la universidad, necesariamente deba tener en cuenta su estructura sistémica que le otorga una verdadera personalidad social que debe afirmarse y depurarse permanentemente.

En base a este supuesto general del modelo de Gestión Estratégica Universitaria que propone Hax y Majluf (1990) explícita que un ejecutivo máximo (en este caso el Rector de la Universidad y su cuerpo directivo) es el principal responsable de la generación y transmisión de la visión de la organización hacia todas las líneas de la autoridad. Las formas o vías mediante las cuales se lleva a cabo el ideal de la visión en los subordinados se denominan, respectivamente procesos de gestión formal y sutil. Los primeros, como señalan los autores, están destinados a orientar y moldear las conductas en la organización a través de procesos racionales, que permitan anticipar consecuencias evaluables en el comportamiento organizacional.

En cambio, los procesos sutiles de gestión consisten en un conjunto de actividades y conductas desarrolladas por los altos ejecutivos, que están destinados a influir en el comportamiento organizacional de una manera más intuitiva o global, o si se quiere, centrados a afectar la conducta de manera más afectiva que racional.<sup>6</sup>

Desde el punto de vista de la gestión estratégica se señala que la universidad es una organización compleja, es un conjunto de personas que comparten una filosofía y visión acerca de los propósitos institucionales y procuran lograr un conjunto articulado de objetivos, para lo cual adoptan una determinada estructura a fin de dividir las tareas y lograr su integración por medio de nuevas formas de coordinación que evidentemente forman parte de un sistema.

A continuación se analizarán los distintos tipos de estructuras organizacionales dando especial énfasis a la distribución del poder, la definición de los objetivos, la forma de coordinación, la promoción del cambio, la estrategia académica y los rasgos de la máxima autoridad unipersonal.

### *Estructuras organizacionales formales e informales*

En toda organización puede distinguirse la estructura formal y la informal. La primera se refiere a la estructura diseñada en función de la misión, la estrategia y la cultura organizacional y establece un marco de referencia general en la organización, prescribiendo ciertas funciones y responsabilidades. La segunda, en cambio, establece relación entre las unidades, subsistemas e individuos de la organización que no han sido previstos y surgen a propósitos de su quehacer. La estructura informal puede, en ocasiones, sustituir en gran parte a la formal, lo que se produce cuando la estrategia, la cultura y la estructura organizacional no se encuentran adecuadamente articuladas.

### ***Estructura organizacional burocrática profesional y mecánica***

La estructura burocrática profesional puede ser considerada como un tipo genérico de organización profesional que se caracteriza por la distribución del poder entre los académicos.

Al interior de esta estructura se pueden encontrar matices, por ejemplo:

- La estructura burocrática colegiada.<sup>7</sup>
- La estructura burocrática política.<sup>8</sup>
- La estructura burocrática anárquica.<sup>9</sup>
- La estructura burocrática racional-analítica.<sup>10</sup>

### ***Estructura organizacional burocrática carismática***

Se caracteriza por una estructura de poder altamente centralizada en manos de un líder carismático en que la estrategia comprende un componente político, así como un componente empresarial. Este tipo de estructura surge en instituciones universitarias nuevas, o bien, en aquéllas en las que se promueve una transformación total. La coordinación se logra por medio de los rasgos carismáticos de la máxima autoridad ejecutiva.

Los objetivos se centran en el crecimiento o el cambio radical. En este último caso, el líder asume, en su mayor parte, la tarea de persuasión en el manejo de la resistencia al cambio, la resolución de conflictos y, también, la responsabilidad por la implementación del cambio.

Generalmente, estos líderes son percibidos como figuras fuertemente autoritarias. La estructura es muy jerárquica y los presidentes o rectores de las instituciones universitarias designan la mayor parte de las autoridades unipersonales.

### ***Estructura organizacional matricial***

Todas las estructuras descritas en las secciones precedentes giran en torno al concepto unitario en el diseño de la estructura. Cuando existen dos o más necesidades organizacionales, entonces se habla de un diseño matricial de la estructura.

La estructura matricial responde a dos necesidades principales. Por una parte, la necesidad de especializar las actividades de las unidades funcionales que han desarrollado una experiencia técnica y por otra, la necesidad de disponer de unidades que integren las actividades de los centros especializados en programas y proyectos.

Esta forma de estructura representa una fusión entre la estructura funcional y la orgánica. En una estructura matricial cada matriz incluye un grupo de gerentes de sistemas que comparten o compiten por recursos controlados por un conjunto de gerentes funcionales.

En las secciones precedentes se caracterizaron diferentes formas que puede adoptar la estructura organizacional en la universidad. La decisión de cuál es la más apropiada para cada institución depende de la visión de universidad, la estrategia corporativa, los recursos que dispone y el contexto en el que se encuentra.

En este sentido, Alejandro Blacutt sostiene que “los problemas relativos al funcionamiento de las organizaciones universitarias y el distanciamiento entre sus diferentes estamentos, ha sido percibido como otra de las dificultades que se originan en la administración de estas organizaciones. Algunos estiman que la separación entre las unidades académicas, de investigación y de servicios auxiliares puede introducir ciertos obstáculos en el mecanismo de coordinación entre estas unidades, y, al interior de ellas provocando una falta de colaboración en las actividades requeridas para la gestión global o del conjunto de la organización universitaria.”<sup>11</sup>

A continuación añade, “esta situación puede causar o arrastrar dificultades de comunicación que incidieran en los factores de comprensión y entendimiento perjudicando claramente la comunicación organizacional de la entidad, así se podrían originar conflictos al interior de ellas mismas, entre las unidades de base y la estructura de autoridad, de igual manera que entre la organización y su entorno”.<sup>12</sup>

## NOTAS

- <sup>1</sup> LATORRE, Angel, *Universidad y Sociedad*, Editorial Ariel, Barcelona.
- <sup>2</sup> LATORRE, Angel.
- <sup>3</sup> Constitución Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II, *Sobre las Universidades Católicas*, Librería Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano, 1989.
- <sup>4</sup> BUCKLEY, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1970.
- <sup>5</sup> GÓMEZ A., Gabriel, *Universidad y sociedad*, publicaciones de la Universidad Central, 1979.
- <sup>6</sup> *Programa Políticas y Gestión universitaria, Administración Universitaria en América Latina, Una Perspectiva Estratégica*, Editorial, CINDA, Santiago de Chile, 1992.
- <sup>7</sup> *Programa Políticas y Gestión Universitaria*, Op. cit. En esta forma de estructura organizacional el concepto orientador es la excelencia profesional, más que la posición jerárquica formal.
- <sup>8</sup> *Programa Políticas y Gestión Universitaria*, Op. cit. En este contexto, el concepto de política se entiende como la utilización del poder para lograr objetivos concordantes con intereses personales.
- <sup>9</sup> *Programa Políticas y Gestión Universitaria*, Op. cit. Bajo esta modalidad de organización el poder se encuentra disperso y su ejercicio es ineficaz.
- <sup>10</sup> *Programa Políticas y Gestión Universitaria*. Ibidem. Frecuentemente en el análisis de la toma de decisiones se combinan los procesos burocráticos con los racionales-analíticos, lo que tiene su origen en las ideas de Weber, cuyo modelo se centra en la autoridad racional y legal.
- <sup>11</sup> BLACUTT, Alejandro, *Le cloisonnement des structures dans les organisations universitaires*. These presentee a l'école des gradues de l'universite Laval pour l'obtention du grade de Maitre Es Arts (M.A.), 1980.
- <sup>12</sup> BLACUTT, Alejandro, *Le cloisonnement des structures dans les organisations universitaires*.



*"Padres de piedra hijos de pan" Serigrafía*