

CAPÍTULO SEGUNDO

CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA UNAB

Marco referencial

La expresión 'sistema' tiene su origen en el Griego, que designaba 'reunión' y 'conjunto'. En el siglo XVIII empezó a usarse para significar una serie de principios unidos entre sí. Podemos afirmar que es la reunión de diversas partes que, articuladas, forman un conjunto coherente y permiten la consecución de un resultado esperado.

La complejidad de las organizaciones hace difícil entenderlas con propuestas lineales y simplistas que tratan de reducir su sentido y acción a estructuras enlazadas por funciones. Es así como desde hace mucho tiempo se han superado los enfoques con énfasis únicamente en las tareas al estilo de la administración científica; en la estructura, como lo proponía la teoría de la burocracia, la estructuralista; y, en muchos casos, la teoría neoclásica, aplicada a las personas, al estilo de las relaciones humanas, o, solamente, a los procesos como los propuestos por la reingeniería.

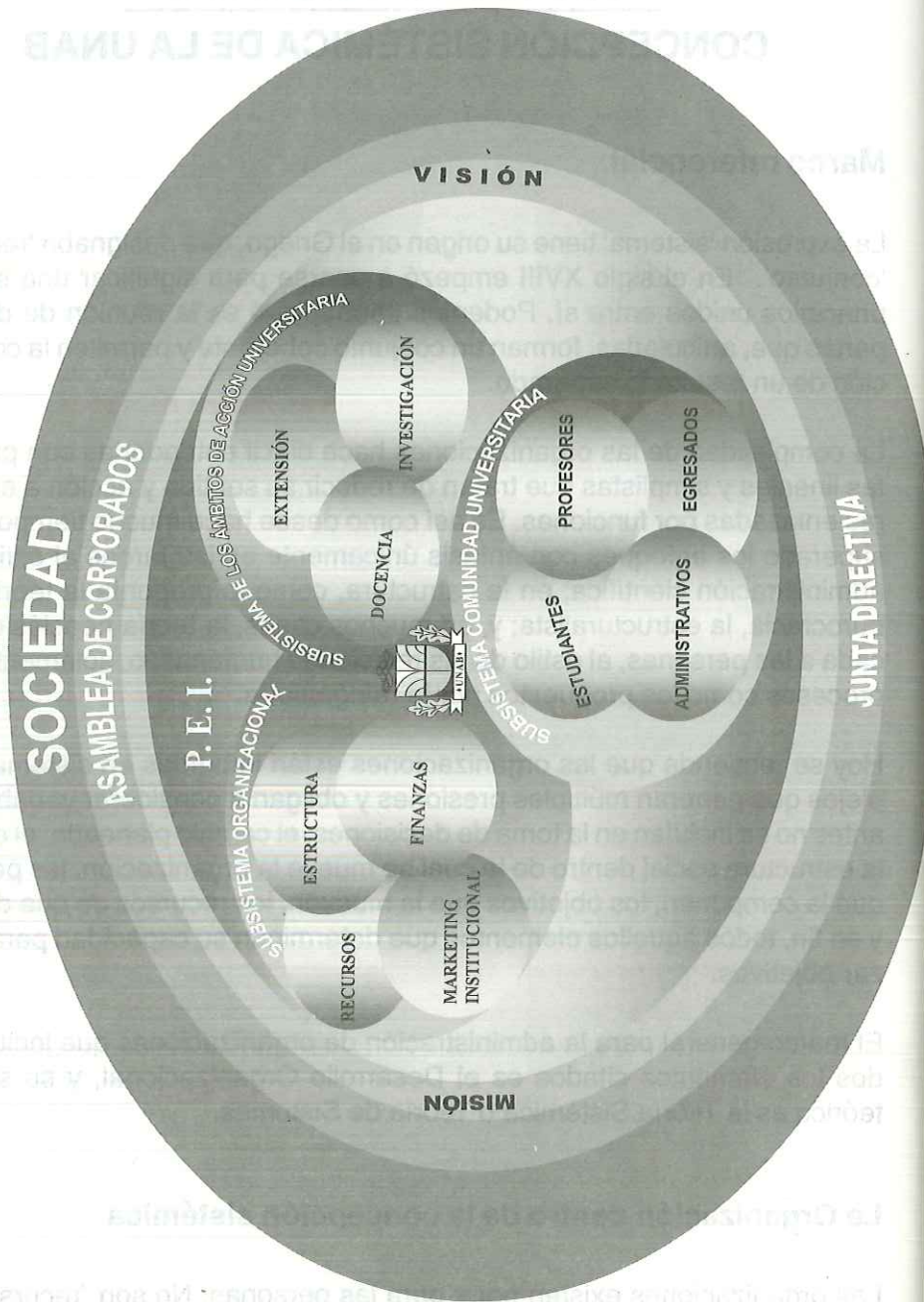
Hoy se entiende que las organizaciones están imbuídas en sistemas complejos que generan múltiples presiones y obligan a considerar variables que antes no se incluían en la toma de decisiones: el cambio planeado, el entorno, la estructura social dentro de la cual se mueve la organización, las personas que la componen, los objetivos que la mueven, los recursos de que dispone, y en fin, todos aquellos elementos que determinan su capacidad para alcanzar objetivos.

El marco general para la administración de organizaciones que incluyen todos los elementos citados es el Desarrollo Organizacional, y su sustento teórico es la Teoría Sistémica o Teoría de Sistemas.

La Organización dentro de la concepción sistémica

Las organizaciones existen por y para las personas. No son "recursos" que pueda aprovechar la alta dirección con un propósito. Si el interés es hacer

CONCEPCIÓN SISTÉMICA DE LA UNAB



realidad una Visión concebida a la luz de una Misión, es necesario entender que la estrategia que hace posible tal propósito “debe ser puesta en práctica por un colectivo humano. La acción colectiva pasa por el cerebro humano y experimenta el filtro de sus capacidades cognitivas y el de sus afectos. Para complejizar las cosas, la acción pasa también por una estructura, con el juego de influencias, de mimetismos, de coaliciones y de maniobras que esto implica”¹.

En el caso particular de Colombia, las organizaciones operan en un entorno muy cambiante en lo que atañe a las fuerzas económicas, sociales, políticas, gubernamentales y legales, para que todavía se pueda “ tener la ilusión – si alguna vez ha sido este el caso – de que sólo el capitán puede llevar el barco a puerto”.M. de Brignac². Reafirmando lo anterior, Konosuke Matsushita sostiene: “nosotros somos postayloristas, sabemos que la empresa se ha hecho tan complicada y tan difícil, y su supervivencia es tan problemática, en un entorno cada vez más peligroso, no atendido y competitivo, que debe movilizar cada día toda la inteligencia de todos para lograr la oportunidad de seguir adelante”³.

Reconocer que la alta dirección tiene la prerrogativa de fijar el rumbo estratégico de una organización no es desconocer que quienes son colaboradores en otros niveles de la estructura también pueden pensar estratégicamente.

Para M. de Brignac (Presidente de Lesiur), tener un “proyecto compartido, estar a la escucha y estructuras que favorecen la flexibilidad y la capacidad de reacción no tendrían ningún sentido y menos aún oportunidad de ser eficaces, si no compartiesen otra certeza: que las mujeres y los hombres de la empresa constituyen su principal (factor) estratégico”⁴. La gestión sería entonces, como lo señala Konosuke Matsushita, “el arte de movilizar y reunir toda la inteligencia al servicio del proyecto de la empresa”⁵. Inteligencia racional pero también emocional entendida esta última como “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”⁶.

Si el factor más importante en una organización es la persona, una organización podría construirse “sobre valores cuando sus miembros no la viven solamente como herramienta económica, sino también como fuente directa de

¹ STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Biblio empresa, 1995. p.455.
² *Ibid.*, p.455.
³ *Ibid.*, p.456.
⁴ *Ibid.*, p.455.
⁵ *Ibid.*, p.456.
⁶ Cooper Robert K., Sawaf Ayman. La inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Norma, 1998. p.xiv.

satisfacciones personales, intelectuales y afectivas. Por ello, produce una identidad a la que pueden suscribirse sus miembros, que puede marcar todos los aspectos de la vida en la organización y asegurar una integración social que va más allá de los mecanismos formales de coordinación, en particular jerárquicos”⁷.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se puede constatar que existe una relación muy estrecha entre los conceptos de estrategia, estructura y cultura. La estructura debe posibilitar la instrumentación de la estrategia, tal como lo afirmaba Chandler, pero también “la estructura condiciona las elecciones estratégicas. Incluso en el caso en que las evoluciones han sido percibidas por una parte de la organización, los circuitos de transmisión de la información, uno de los componentes de la estructura, pueden frenar e incluso deformar la información, retrasando el momento en que las decisiones abordarán el problema”⁸.

Debe entonces la estructura “constituir uno de los ejes esenciales de la reflexión sobre la dirección de la empresa. La creciente incertidumbre sobre el entorno, la complejidad de las tecnologías y la evolución de las expectativas de los individuos en la organización cuestionan las concepciones tradicionales de las estructuras y les confieren un papel principal en la revitalización de las empresas, indispensable en la actualidad”⁹.

La estrategia y la cultura tienen una estrecha relación. Se entiende por cultura el “conjunto de las hipótesis fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o constituido, aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación a su entorno y de integración interna”¹⁰. Tomando en cuenta esta definición se puede afirmar que la cultura es susceptible al cambio dado que la implementación de ciertas estrategias así lo exige. Diversas investigaciones señalan que “las estrategias nuevas, muchas veces, son impulsadas por el mercado y dictadas por las fuerzas de la competencia.

Por tanto, cambiar la cultura de la empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente”¹¹.

⁷ STRATEGOR, Op. cit., p.458.

⁸ *Ibíd.*, p.250

⁹ *Ibíd.*, p.251

¹⁰ Schein F. *Organizational Culture & Leadership*, citado por STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión. Barcelona: Biblio empresa, 1995. p.465.

¹¹ David Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. p.256

En conclusión la relación entre la estrategia, la estructura y la cultura no es lineal sino interdependiente; dicha trilogía representa el soporte táctico más importante para que una organización pueda hacer viable su Visión y ser consecuente con su Misión.

Definición de sistema

El pensamiento complejo está animado por una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento. Más allá del sentido banal (complicación, confusión) reúne entre sí orden, desorden y organización y en el seno de la organización, lo uno y lo diverso.

Según algunos autores, un sistema se puede definir como:

“...un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delimitado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema.”

Kast y Rosenzweig

“Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”

Khandwalla

En general, las definiciones plantean que los sistemas son el resultado de la acción dinámica de subsistemas, a través de los cuales obtienen su razón de existir y el cumplimiento de objetivos propuestos. Un sistema por sí solo no existe y depende de la interacción de los subsistemas que lo componen.

Tipos de sistemas

En la medida en que todos los elementos o partes de un sistema interactúan entre sí y con otros sistemas adyacentes, la separación o delimitación es, en parte, un asunto de perspectiva, una manera de considerar las realidades. La autonomía o identidad de cada elemento, sistema o suprasistema es aquello que lo constituye y diferencia de los otros, no lo que los separa.

«Con respecto a las cosas más importantes, los conceptos no se definen jamás por sus fronteras sino a partir de su núcleo.¹²

En un pensamiento complejo y sistémico, como el aquí propuesto, confluyen tres perspectivas o macroconceptos:

- Una lógica que va más allá de la manera tradicional, excluyente, usada para definir o comprender las realidades, según la cual algo es o no es, pero no puede ser y no ser al mismo tiempo.
- Una visión recursiva de la causalidad, en el reconocimiento de que, desde diversas perspectivas, las causas se convierten en efectos y estos en causas.
- Una comprensión determinada de la totalidad, en la constatación de que, en muchos fenómenos, el todo está representado en cada parte, a la manera de las características físicas de los seres vivos en los genes de cada una de sus células.¹³

Componentes del suprasistema social y la UNAB

Dentro del macrosistema educativo está la Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga (UNAB - Instituto Caldas), dirigido por la Asamblea General de Corporados y en particular por su Junta Directiva, la cual tiene como organismos interactuantes de acción dos sistemas relacionados: el Instituto Caldas y la Universidad Autónoma.

El sistema puede estar conformado por partes que, a su vez, constituyen diversos subsistemas. Igualmente él puede ser parte de un sistema mayor (macrosistema) que puede ser componente de otro superior (suprasistema). Lo importante es precisar que los sistemas pueden también articularse con otros y constituir redes complejas y variadas.

¹² Morin, Edgar, Introducción al Pensamiento Complejo, Gedisa, Barcelona, 1994, pág. 105

¹³ Lógica Dialógica, Recursividad y Hologramática, denomina Morin estos principios. Op cit.

La sociedad, sin duda, es el **suprasistema** por excelencia. Caracterizada por la confluencia espacio – temporal de personas que comparten una serie de convicciones e ideales, se convierte en el lugar en el cual se entretajan una serie de **macrosistemas** que la hacen posible. Entre ellos tenemos la Educación, la Política, la Economía, la Técnica, Las leyes, etc.. Cada uno de ellos apunta hacia la consecución de alguno de los ideales que el suprasistema tiene como horizonte de sentido.

La validez, y por tanto la permanencia de los macrosistemas de la sociedad, depende de los resultados favorables que ellos reviertan al suprasistema. De lo contrario, la sociedad los modifica y hasta puede terminar eliminándolos. La clave de esto es entender que los macrosistemas operan como los pilares del suprasistema. Por eso, la sociedad cuida con tanto recelo la economía, la política, la educación y otros elementos que puedan operar como tales.

Todo **sistema** puede describirse desde sus componentes constitutivos. Los **componentes**, en sí mismos, constituyen subsistemas que operan sinérgicamente, para generar las operaciones que les dan sentido. Los **elementos** de cada uno de los componentes, actúan dinámicamente para proporcionar su sinergia y darle unidad de sentido al conjunto del subsistema.

El escenario del suprasistema actual invita a tener en cuenta algunas tendencias que, en la época, permiten hacer un examen del próximo siglo: la primera, centrada en la importancia de la capacitación y la información como motores de empleo para las nuevas generaciones en la era del conocimiento, el progreso científico y tecnológico; la segunda, referida a la ampliación de mercados, la cultura, cada vez más global y las transformaciones del papel de la mujer; y la tercera, los cambios en la naturaleza de la política, la pérdida del esquema del estado benefactor y la preocupación mundial por el desafío ecológico y el respeto por el medio ambiente.

El **macrosistema educativo**, por ejemplo, se modifica de acuerdo con las pretensiones que la sociedad tenga. Se puede hacer una historia de los cambios y las modificaciones sociales siguiendo la historia y evolución de las reformas educativas. Lo cierto es que la educación se tiene en la más alta estima en cualquiera de los suprasistemas sociales existentes.

Cada institución educativa es parte del macrosistema educativo. Podemos decir que cada una de ellas configura un sistema que será reconocido solamente en tanto contribuya a que la educación brinde los beneficios deseados por la sociedad. Desde esta perspectiva, la UNAB, con su Visión, Misión y Proyecto Educativo Institucional aparece como un componente del

macrosistema; como un sistema que busca responder efectivamente a las demandas que el primero le hace y que tienen como finalidad última convertirse en una alternativa viable para los requerimientos sociales.

El Sistema UNAB está compuesto por varios **subsistemas** que resultan de articular unos determinados componentes:

- **El Subsistema de los Ámbitos de Acción Universitaria**, conformado por los componentes de "Investigación", "Docencia" y "Extensión", los agrupa para expresar los elementos fundamentales de la Misión de la Universidad. En la zona de confluencia de estos tres componentes están las políticas del quehacer universitario que se expresan en la constitución de los equipos institucionales de actuación.
- **El Subsistema de la Comunidad Universitaria**, conformado por "Estudiantes", "Profesores", "Administrativos" y "Egresados", agrupa a las personas encargadas de poner en escena los ideales de la Universidad. En la zona de confluencia de estos cuatro componentes están las políticas de desarrollo de la Comunidad Universitaria que se expresan en el Bienestar Institucional.
- **El Subsistema Organizacional**, configurado por los componentes "Estructura", "Recursos físicos, técnicos y tecnológicos", "Finanzas" y "Marketing Institucional", se convierte en la condición de posibilidad, en el soporte que permite las acciones de la Universidad. En la zona de confluencia de estos componentes cobran vida las políticas de la Gestión Universitaria, expresadas en las estrategias de acción institucional: "desarrollo humano", "desarrollo científico y tecnológico", "desarrollo de alianzas", "desarrollo de la comunicación y del sistema de información" y "desarrollo ambiental".

La UNAB, como sistema, se mueve en una dinámica que pasa por tres momentos simultáneos:

- a. **El Conocimiento.** Implica la posibilidad de aprehender la compleja realidad circundante. Gracias a su apertura al mundo, a su capacidad de admiración y asombro, la Universidad se relaciona con el macrosistema educativo y el suprasistema social.
- b. **La Re - Creación.** Hace posible, una vez conocido algo, juzgarlo críticamente e imaginar propuestas nuevas. Esto es posible por el ejercicio analítico que realiza la Universidad. Por eso la UNAB busca opcio-

nes y propone innovaciones que afectan positivamente tanto al macrosistema como al suprasistema.

- c. **La Producción.** Es la puesta en escena de aquello que se ha visto como posible. Con ella, la Universidad expresa su conocimiento y su re - creación. Allí se concreta el trabajo, la labor que desempeña dentro del macrosistema y del suprasistema.

La dinámica del Sistema UNAB no es posible si, a su vez, no se realiza en cada uno de sus subsistemas. Pero, al mismo tiempo, cada subsistema puede llevarla a cabo solamente cuando cada uno de sus componentes transita por los mismos pasos. Este movimiento de Conocimiento, Re - Creación y Producción que se da en el sistema, en sus subsistemas y en los componentes de éstos configura una red intrincada y compleja.

Ese es justamente el sentido de lo estético del Sistema UNAB: una articulación entre subsistemas, componentes y elementos que, operando cada uno desde su frontera, garantiza la armonía de la Universidad y hace posible que ella pueda ser parte eficaz y eficiente del macrosistema educativo que busca convertirse en pieza fundamental para las conquistas deseadas por el suprasistema social.

El progreso del sistema está determinado por la relación de sus componentes que le proporcionan las características de su propia dinámica y señalan las orientaciones y prioridades de las tendencias de desarrollo.

Subsistema de los Ámbitos del Quehacer Universitario

Es el espacio de la actuación institucional en cumplimiento de las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión, expresadas en el sistema como los componentes que definen su quehacer relacionado con los subsistemas Organizacional y Comunidad Universitaria.

La dinámica de relación de sus elementos internos, reconocidos como funciones institucionales determinan, dado su carácter sinérgico, el sentido de su actividad, cuando ejecutan las políticas de la organización en cumplimiento de su trabajo y, a la vez, proporcionan los elementos para su formulación, cuando establecen relaciones entre los elementos de otros subsistemas y sus componentes.

Los componentes del subsistema, en sí mismos, constituyen subsistemas que operan de manera igualmente sinérgica para generar las operaciones

que les dan sentido. Docencia, investigación y extensión, son ámbitos integrales de acción constituidos por componentes y elementos que les dan, a cada uno, su sentido particular, y, a la vez, en conjunto, gracias a la dinámica de sus elementos y componentes, el sentido institucional de su trabajo.

Los componentes de este subsistema, relacionados entre sí, generan espacios de relación formados por sus intersecciones:

La relación entre los componentes docencia e investigación:

Son, por una parte, los criterios institucionales presentes en las características de la formación que se expresan en el currículo y en los planes de estudio y, por otra parte, los criterios sobre la vinculación de la docencia con el trabajo investigativo.

En relación con la actividad investigativa, desarrollan la característica de la formación de investigadores en los diversos programas y niveles de docencia y, por otra parte, la característica de los programas y clases de investigación que pueden proponerse con este criterio en los diferentes niveles.

La relación entre los componentes docencia y extensión:

Como docencia, se proyecta en varias direcciones: La primera, como expresión del quehacer de la Universidad hacia la sociedad en programas de apoyo, práctica académica, mejoramiento continuo y acompañamiento a procesos comunitarios; la segunda, como asesoría y consultoría especializadas a procesos específicos de desarrollo; la tercera, como expresión de la cultura institucional que alimenta procesos de identidad.

Como extensión, proporciona a los procesos de docencia en todos los niveles, criterios para la actualización de sus componentes y planes de formación presentes en el currículo y en sus planes de carreras y, a la vez, contribuye a la formulación de las políticas del sistema.

La relación entre los componentes investigación y extensión:

Como investigación, por una parte, propicia la especialización de la acción universitaria en su contribución con criterios científicos a la detección y solución de problemas y necesidades de la sociedad; por otra parte, permite a los actores de la comunidad universitaria el ejercicio de sus conocimientos y habilidades para darle cuerpo al cumplimiento de la misión institucional.

Como extensión, por una parte, contribuye a la actualización de conceptos, métodos y procesos de investigación por su práctica en situaciones concretas y, por otra, a estrechar la relación de la sociedad y del medio empresarial con la Universidad.

La relación entre docencia, investigación y extensión. Es el resultado de la dinámica de los componentes del subsistema. Da las bases para la medida de la calidad de su actuación.

Subsistema Comunidad Universitaria

Desde la perspectiva del PEI, los actores son la razón de ser del sistema y por su mediación se relaciona con el suprasistema social.

Las relaciones de los estudiantes con los administrativos se expresan en los servicios requeridos para la formación profesional.

Las relaciones de los estudiantes con los profesores se expresan en todas las interacciones en los campos investigativo, de extensión y de docencia que propician su propio crecimiento personal y profesional, a través de orientaciones, asesorías, tutorías.

Las relaciones de los estudiantes con los egresados se expresan en los encuentros que no sólo los constituyen en modelo sino que informan acerca de los requerimientos profesionales del medio laboral y de las oportunidades que ofrece la Universidad para satisfacerlos.

Las relaciones entre estudiantes se expresan en la manera como asumen su proyecto de formación y en la calidad de su participación en los procesos institucionales.

Las relaciones de los profesores con los administrativos se expresan en las demandas de servicios y apoyo para su ejercicio docente, en el cumplimiento de los acuerdos para la prestación de los mismos y en las actividades conjuntas para la construcción del proyecto institucional; con los egresados, en la valoración de las competencias profesionales promovidas y acreditadas desde la Universidad, en los ajustes y actualización de los programas, derivados del proceso valorativo y en las sugerencias de nuevas ofertas de capacitación profesional.

Entre los docentes, se expresan en la constitución de equipos que ejerzan las funciones docentes, investigativas y de extensión y definan el sentido del programa dentro de los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.

Las relaciones de los administrativos con los egresados se manifiestan en la oferta de nuevos servicios académicos y en la forma como participan los egresados en el desarrollo institucional.

Los administrativos entre sí se relacionan mediante el trabajo cooperativo y de su participación en programas de mejoramiento personal y profesional.

Finalmente, **los egresados** se relacionan en la cooperación profesional y en la agremiación que los vincula entre sí y con la institución para el mutuo desarrollo, por medio de actividades académicas, investigativas, de servicio social o desarrollo personal.

Cada intersección define la identidad del respectivo conjunto debido que es el resultado de la calidad de los procesos que se desarrollan en el interior de sus componentes y de su concreción en la interacción con los otros. Por eso, la confluencia de las identidades de los actores configura la identidad de los programas, las dependencias y la institución, sin que pueda previamente establecerse desde ámbitos diferentes o externos.

La UNAB es el resultado de la actuación de su comunidad en interacción permanente y definida por sus valores institucionales que cada vez la identifican con mayor fuerza.

Subsistema Organizacional

El Subsistema Organizacional encuentra su fundamento en la filosofía institucional que determina las características del sistema, sus alcances, límites y sus relaciones con los demás subsistemas que lo integran.

El subsistema organizacional contiene los componentes "Estructura", "Recursos físicos, técnicos y tecnológicos", "Finanzas" y "Marketing Institucional". Se refiere al conjunto de criterios que permiten integrar la diversidad en un todo coherente que se expresa en una estructura orgánica, la cual responde a un esquema de dirección en un marco normativo. El campo de acción de este subsistema es el de las políticas institucionales indispensables para la toma de decisiones que permitan el desarrollo de la UNAB.

Los ejes de acción estratégica se formalizan en planes y proyectos que determinan las características de la dirección y orientan todo el trabajo del sistema hacia la consecución de los fines específicos consignados en su plan de desarrollo.

La intersección de los componentes

Desde el componente organizacional se plantean políticas, criterios de dirección, procesos y ámbitos de acción del sistema mediante la formulación de estrategias que orientan el subsistema, el alcance de los proyectos y programas institucionales, las características de las acciones para el cabal cumplimiento de la Misión y Visión señaladas en el Plan de Desarrollo.

La intersección de los subsistemas es la relación que se establece por la intervención de la comunidad universitaria en desarrollo de las políticas formuladas por la Visión (Plan de desarrollo), en cumplimiento de la Misión (PEI), y en los espacios de acción institucional propiciados por la organización mediante las estrategias de gestión. Como intersección del sistema, es la síntesis dinámica de su desarrollo, expresado en la construcción de la imagen corporativa, cuya identidad corresponde a su estilo de dirección y a su cultura organizacional.

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UNAB 2000 - 2006

