



## COMPLEJIDAD COGNITIVA Y FUNCIONAL DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS Y COLEGIALIDAD EN EL GOBIERNO UNIVERSITARIO. EL CASO DE UN EQUIPO RECTORAL.

Julio C. Durand  
Universidad Austral  
[julio.durand@rec.austral.edu.ar](mailto:julio.durand@rec.austral.edu.ar) Buenos Aires.  
Carlos Pujadas  
[carrizal@supernet.com.ar](mailto:carrizal@supernet.com.ar) Mendoza .  
ARGENTINA.

### Introducción.

La asociación entre los términos 'crisis' y 'universidad' no es algo nuevo ni patrimonio de nuestro tiempo. Se puede afirmar, por el contrario, que define de un modo bastante preciso la naturaleza misma de la institución.

Hay, sin embargo, espacio para la reflexión sobre las características propias de la crisis que atraviesa la universidad, mirándola desde perspectivas diversas, y analizando experiencias y soluciones concretas. No existen, afortunadamente, recetas únicas, y más que nunca es necesario un enfoque abierto y pluralista para acercarse por ejemplo, a los problemas de la gestión universitaria<sup>i</sup>.

La complejidad de los desafíos que deben enfrentar las universidades actuales hacen que la concepción tradicional de la dirección y liderazgo como prácticas individuales se vea desbordada. Aunque desde hace tiempo existe una abundante literatura sobre los equipos directivos, los estudios demuestran que se sigue confiando en la gestión salvadora de líderes individuales, especialmente los rectores, sin que tengan lugar desarrollos más complejos en el gobierno y gestión universitaria.

En nuestro trabajo analizamos algunas alternativas para enfrentar esta situación, recurriendo a un concepto de larga tradición pero muy poco estudiado como la colegialidad, uniéndolo al análisis de un caso realizado con ciertos elementos constitutivos de los equipos directivos complejos.

### Material y métodos .Resultados.

La colegialidad es considerada como una de las características constitutivas de una verdadera universidad, entendida como comunidad humana y humanizadora. Sin ella, los ideales de una buena educación y del desarrollo de relaciones colaborativas de trabajo académico, pueden ser fácilmente reemplazados por una dirección administrativa y autocrática, dominada por la lógica del mercado<sup>ii</sup>.

Una verdadera comunidad lleva consigo la participación de sus integrantes en las distintas dimensiones esenciales de su funcionamiento, una de las cuales es su gobierno. Vemos en este campo, elementos importantes



para afirmar que al vivirse una verdadera colegialidad se fortalece la universidad como una auténtica comunidad.

En el trabajo que presentamos nos proponemos analizar tres dimensiones de la colegialidad a partir de algunos enfoques extensamente utilizados en las ciencias sociales. Se trata de ver la colegialidad como cultura, como estructura y como comportamiento de los integrantes de una organización<sup>iii</sup>.

La clarificación del concepto de colegialidad, aunque necesaria, no es suficiente para asegurar su desarrollo y presencia en una institución compleja como la universidad. La realidad demuestra que el grueso de la acción organizativa se fundamenta en la administración y en las decisiones de los directivos de distinto nivel con funciones ejecutivas.

Nuestro estudio profundiza en el análisis del funcionamiento de los equipos directivos, proponiendo alternativas para su desarrollo como instrumento de mayor participación en el gobierno universitario. La colegialidad en la universidad se vería reforzada si se consiguiera un efectivo funcionamiento de lo que describimos como equipos directivos complejos, mirando especialmente a su dimensión cognitiva<sup>iv</sup>.

La revisión bibliográfica permite situar el estado actual de la problemática en torno a la colegialidad y la participación, así como algunos desarrollos pertinentes en cuanto a las características de los equipos directivos complejos.

Se presentan los resultados de un estudio llevado a cabo en una universidad, para evaluar el grado de desarrollo de sus equipos directivos, sus limitaciones y necesidades. Se utilizó un cuadro para analizar la percepción por parte del propio equipo de las distintas dimensiones de su trabajo, así como información de otros participantes de la comunidad académica sobre las manifestaciones del mismo.

Los resultados fueron ampliados y complementados con entrevistas personales a distintos miembros del equipo rectoral que participaron en la evaluación, para afinar y profundizar en aspectos relevantes para nuestro estudio.

## **Conclusiones.**

El trabajo realizado permite identificar algunas dimensiones y aspectos de los equipos directivos complejos hasta el momento no considerados o que han sido insuficientemente tratados en la literatura.

La colegialidad como característica constitutiva de la universidad trasciende los aspectos estructurales y la dimensión política de una organización. Comienza a adquirir su verdadera dimensión cuando se expresa en la cultura y en el comportamiento de quienes se saben formando una verdadera comunidad.



Si se incorpora de un modo efectivo en la conformación de equipos directivos complejos tal como hemos propuesto, se estará contribuyendo al desarrollo y perfeccionamiento de una institución vital para toda sociedad, como lo es la universidad.

Se han identificado también temas que merecerían una mayor atención y que pueden dar origen a nuevos trabajos e investigaciones específicas.

### **Bibliografía.**

- <sup>i</sup> HARDY, CYNTHIA. (1991). "Pluralism, Power and Collegiality in Universities". *Financial Accountability & Management* 7(3): 127-142.
- <sup>ii</sup> DURAND, JULIO C. (1998). "¿Es inevitable la fragmentación de la universidad?", *Criterio*, LXXI (2228): 613-617, Noviembre.
- <sup>iii</sup> BESS, JAMES L. (1988). *Collegiality and Bureaucracy in the Modern University: The Influence of Information and Power on Decision-Making Structures*. New York: Teachers College Press.  
BESS, JAMES L. (1992). "Collegiality: Toward a Clarification of Meaning and Function", en JOHN C. SMART (Ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Volume VIII. New York: Agathon Press. Págs. 1-36.
- <sup>iv</sup> BENSIMON, Estela M. Y Anna NEUMANN. (1993). *Redesigning Collegiate Leadership. Teams and Teamwork in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.