

# LA FORMA DE GOBIERNO Y SU RELACIÓN CON EL PODER Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: CASO UNIVERSIDAD DEL ROSARIO<sup>1</sup>

MARÍA ANDREA TRUJILLO DÁVILA

Doctoranda en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2005; Ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.  
ma.trujillo53@uniandes.edu.co

ALEXANDER GUZMÁN VÁSQUEZ

Doctorando en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2006; Especialista en Gerencia de Mercadeo, Bogotá, Colombia, 2005; Especialista en Finanzas, Universidad Externado, Bogotá, Colombia, 1999; Administrador de Empresas, Universidad Externado, 1997.  
ale-guzm@uniandes.edu.co

Fecha de recepción: 11-07-2007

Fecha de corrección: 30-11-2007

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

Este artículo pretende analizar, a la luz de la teoría del poder, el cambio organizacional, las capacidades organizacionales y los cambios generados en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario entre 1974 y 1995. Partiendo del hecho que dicha forma de gobierno permaneció intacta durante más de trescientos años, llama la atención cómo cambios en el entorno, características de la organización y de los individuos que la conforman, pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos

que modifiquen su forma de gobierno, alterando la distribución del poder y el rol de los actores en el mencionado esquema. Estos cambios permitieron a la Universidad del Rosario afrontar las exigencias del entorno y, a su vez, conservar su capacidad de gobernabilidad.

## PALABRAS CLAVE

Poder, forma de gobierno, gobernabilidad, capacidad organizacional.

**Clasificación JEL:** L2, L22, M1

<sup>1</sup> Agradecimientos a los profesores del seminario de Teoría Organizacional del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, doctor Clemente Forero y doctor Camilo Dávila, por sus valiosos aportes y seguimiento en la elaboración de este artículo como trabajo final del curso en mención.

## **ABSTRACT**

### ***The form of government and its relation with the power and organizational change: The case of the Rosario University***

The purpose of this article is to analyze, according with theories about power, organizational changes, organizational capabilities, and the changes generated in the form of government of The Rosario University between 1974 and 1995. Starting of the fact that this form of government remained intact for more than three hundred years, it calls the attention how changes in the environment, cha-

racteristics of the organization and individuals that conform it, can move the organizations to begin processes that may modify their form of government, altering the distribution of the power and the roll of the actors in the scheme mentioned. These changes let The Rosario University to confront the exigencies of the environment and to conserve their capacity of governance.

## **KEYWORDS**

Power, form of government, governance, organizational capabilities.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad del Rosario, fundada en 1653, se configuró desde sus inicios bajo el régimen jurídico que permite identificarla actualmente como fundación. “Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores”.<sup>2</sup> La Universidad del Rosario, de acuerdo con la voluntad de su creador, Fray Cristóbal de Torres, se instituyó para formar y educar, por lo que debe sus actuaciones a los intereses de la comunidad rosarista, es decir, a sus estudiantes, profesores, directivos, empleados y egresados. Debido a lo anterior, su creador estableció una forma de gobierno para la Universidad que velara por los intereses de dicha comunidad. Llama la atención que esta estructura de gobierno permaneció prácticamente intacta desde su creación hasta el periodo comprendido entre 1974 y 1995, años en los que se presentaron modificaciones fundamentales en la estructura de poder. Dado que la estructura de gobierno permaneció intacta dentro del mismo régimen jurídico por más de trescientos años, surge el siguiente interrogante: ¿por qué entre el período 1974-1995 cambió la forma de gobierno de la Universidad del Rosario?

Darle respuesta al interrogante permite comprender cómo factores externos y cambios en el entorno pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos que modifiquen

su esquema de gobierno, alterando la distribución del poder y el rol de los actores en el mencionado esquema. Por lo anterior, este artículo se propone presentar un análisis de los cambios críticos en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario producidos en el periodo 1974-1995, realizando una interpretación de los mismos desde distintos enfoques teóricos relacionados con cambio organizacional (Kanter, Stein y Jick, 1992), poder organizacional (Salancik y Pfeffer, 1977) y aprendizaje organizacional (Grant, 1996 y Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Este artículo se estructura presentando, en primer lugar, información histórica de la Universidad del Rosario con el fin de contextualizar al lector en el tipo de organización al que se hace referencia. En segundo lugar, se realizará una descripción tanto de las características del entorno en el cual se encontraba inmersa la universidad, así como de los factores internos de la organización que dieron lugar a la iniciativa del cambio organizacional. Posteriormente, estableciendo la relación entre poder y forma de gobierno, se analizarán las modificaciones en la estructura de poder generadas por los cambios en la estructura de gobierno. Las implicaciones lógicas de las decisiones de cambio tomadas se analizarán a la luz de las capacidades desarrolladas por la Universidad en el proceso de aprendizaje organizacional. Finalmente, se concluirá respondiendo al interrogante central, articulando

2 Decreto 3130 del 26 de diciembre de 1968 por el cual se dicta el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional. Definición proporcionada en el Capítulo II, artículo 5, de *las Fundaciones o Instituciones de utilidad común*. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia.

los planteamientos desarrollados y exponiendo algunas características críticas de las formas de gobierno que pueden incitar su cambio.

Parte de la información utilizada en la elaboración del artículo se deriva del análisis documental de los estatutos o constituciones por los cuales se rige la Universidad del Rosario, además del testimonio de actores que han participado y participan directamente en su forma de gobierno. De igual manera, se consultaron fuentes bibliográficas de los diferentes enfoques teóricos que serán abordados.

## **I. UNA MIRADA RETROSPECTIVA A LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

El propósito de este aparte no es realizar una descripción detallada de los momentos que durante más de tres siglos han formado la historia de la Universidad del Rosario. La idea es retomar algunos elementos claves que hacen parte de esa historia y que permiten ilustrar el momento en que fue creada, el régimen jurídico establecido por su fundador y la forma de gobierno que regiría para el ejercicio del poder.

El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, hoy Universidad del Rosario, fue fundado en 1653 por el Arzobispo de Santa Fe, Fray Cristóbal de Torres. La Universidad del Rosario fue concebida siguiendo los lineamientos de los Colegios Mayores de España<sup>3</sup> —específicamente los del

Colegio Mayor de Arzobispo de San Clemente en Salamanca—, que a su vez tuvieron su origen en la Universidad de Bolonia, en Italia, primera universidad europea creada en el año 1088, en la época medieval. Durante esta época, en España, las universidades dependían directamente de la Iglesia (en cabeza del Papa) y ésta a su vez, del Patronato Real (en cabeza del Rey). Fray Cristóbal de Torres, al ser nombrado Arzobispo y dignatario del Colegio Mayor, se desliga de la Orden Religiosa de los Dominicos, lo que le permitió adquirir autonomía para elegir quiénes dirigirían el Claustro sin la incidencia de la orden religiosa a la que pertenecía.

Desde el momento de su creación, la Universidad del Rosario se configuró bajo el régimen jurídico que actualmente define la naturaleza de la organización como *fundación*, proporcionándole características particulares que se encuentran especificadas en los estatutos o constituciones elaborados por su creador. La Universidad del Rosario es una entidad jurídica privada completamente autónoma, en la cual los bienes y derechos que posee no podrán revertirse a favor de su fundador ni de ninguna persona que pertenezca a la misma. En una fundación la voluntad de las personas está subordinada a los fines y el comportamiento de las mismas se enmarca en el cumplimiento de reglas preestablecidas. *Educar y formar* son los fines que la Universi-

3 Un Colegio Mayor fue concebido como “una comunidad de varones dedicados al estudio de las ciencias y facultades principales de teología, filosofía, leyes y cánones, con cierta especie de clausura y obedientes al Rector, que ellos entre sí mismos eligen... Llámese Mayor, porque los sujetos que le componen hacen pruebas rigurosas y mayores de limpieza de sangre y oficios para entrar en él. Los Colegios Mayores de España fueron seis: cuatro de Salamanca: San Bartolomé, el de Cuenca, San Salvador de Oviedo, y el del Arzobispo; el de Santa Cruz en Valladolid, y el de San Ildefonso de Alcalá de Henares”. Ver Guillén (1999).

dad del Rosario deberá perpetuar en el tiempo, soportada en la labor de guardián que ejercerá el Patrono de la misma. Actualmente, el Patrono de la Universidad del Rosario es el señor presidente de la República de Colombia. Puede considerarse que el Patrono constituye la conciencia de la Universidad, en el sentido en que respeta la autonomía de la misma pero interviene cuando considera que existen intereses ajenos que puedan desviar los fines y propósitos de la Universidad.

Las Constituciones perpetuas de la Universidad del Rosario plasman los objetivos de su creación, la definición del Colegio Mayor, la forma de gobierno, entre otros. El diseño de las Constituciones previó la posibilidad de realizar modificaciones para la consecución de los fines y propósitos establecidos. Uno de los principales aspectos que se encuentran plasmados en las Constituciones es la *forma de gobierno* de la Universidad. Su fundador en el momento de elaborarlas, anticipó que debido al carácter autónomo del Colegio, la elección de las personas que ejercerían el gobierno se haría siguiendo las pautas del modelo salmantino caracterizado como “*universitas scholarium*”, aquel en cuyo gobierno y administración influye notablemente el estamento estudiantil.

## **2. FORMA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO COMO UNIDAD DE ANÁLISIS**

En el proceso de búsqueda de una interpretación teórica de los cambios

realizados en la forma de gobierno de la Universidad se hace necesario presentar en este aparte una descripción de la misma. Es importante resaltar que esta forma de gobierno no presentó cambios en las Constituciones hasta el periodo de análisis 1974-1995.<sup>4</sup> Desde el momento de la creación de la Universidad, su forma de gobierno fue concebida en las Constituciones perpetuas con poder tripartito conformado por el *Rector, los Colegiales y los Consiliarios*. Los Colegiales son quince estudiantes Rosaristas activos, con altos méritos académicos y, por sobre todo, con altas calidades morales y de conducta; lo que los hace acreedores a obtener una beca para adelantar sus estudios desde el momento de su elección hasta el día del grado. Los Consiliarios son cinco personas con altas capacidades, de buena moral y conducta, dedicadas desde el principio al manejo y administración de los bienes y rentas de la fundación. El Rector es quien preside la Universidad y define los lineamientos a seguir para salvaguardar los intereses de la misma.

En la actualidad, la elección del Rector se realiza para un periodo de gobierno de cuatro años y solo puede ser reelegido por dos periodos consecutivos. El periodo de ejercicio para los Consiliarios es de cuatro años, siendo reelegibles indefinidamente: dos de ellos por lo menos deben ser reelegidos para el periodo inmediato. Los Colegiales permanecen activos hasta el día de su grado. Hasta el año 1974, el sistema electoral de los integrantes de la forma de gobierno de la

4 A finales del siglo XIX, dada la coyuntura política que atravesaba el país en el proceso de independencia, el Patrono de la Universidad decidió interrumpir el esquema de gobierno y reservarse el derecho de elección del Rector. Lo anterior con el fin de evitar que terceros reclamaran la autonomía del Colegio Mayor.

Universidad funcionó de manera tal que los Colegiales elegían al Rector, los Colegiales junto con el Rector a los Consiliarios, y el Rector y los Consiliarios elegían a los Colegiales. Los cambios en el sistema electoral se analizarán en el siguiente aparte.

### **3. ANÁLISIS DEL CAMBIO EN LA FORMA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Diferentes enfoques teóricos relacionados con el cambio organizacional convergen en el propósito de entender cuáles son los factores que inciden en el cómo, cuándo y por qué una organización cambia. Entender el cambio como un proceso dinámico, propone una nueva mirada a los planteamientos clásicos de concebir la organización dentro de un ambiente estable en donde son escasas las iniciativas de cambio. Examinar directamente el fenómeno del cambio organizacional y evaluar sus consecuencias, ha llevado a los investigadores a introducir y usar una variedad de ideas conceptuales y propuestas de modelación, las cuales emergen del conocimiento y análisis del contexto particular y la organización bajo estudio (Barnett y Carroll, 1995). De acuerdo con Hatch (1997), la teoría organizacional contemporánea proporciona modelos dinámicos de cambio organizacional que asumen que la organización se adapta a presiones externas por medio de la creación de dinámicas internas que pueden ser descritas como procesos de aprendizaje organizacional.

Con el modelo de cambio propuesto por Kanter *et al.* (1992), denominado *The Big Three Model of Change* (en Hatch, 1997), la organización es definida como un conjunto de actividades relacionadas, que cambian cuando

una de esas actividades cambia o cuando nuevas unidades o individuos son incluidos. Estos cambios son analizados en tres niveles: *al nivel del entorno o nivel externo*, en el cual se encuentra inmersa la organización, *al nivel de la organización o nivel interno* y *al nivel individual*. Los cambios realizados al esquema de gobierno de la Universidad entre 1974 y 1995 serán analizados en estos tres niveles. Respecto al entorno, se destacarán los cambios en el ambiente que incitaron la reconfiguración de la forma de gobierno de la Universidad; en el nivel interno, se resaltarán la cooptación como factor de esta reconfiguración, y, en el ámbito individual, se evidenciarán las consecuencias que generaron los cambios al esquema de gobierno en la distribución del poder.

En 1974 se presentaron los primeros cambios en el esquema de gobierno de la Universidad del Rosario. Se institucionalizó y formalizó la función de los Consiliarios como electores del Rector y como autoridad máxima en la toma de decisiones, además de ser “guardianes de los bienes”. Los Consiliarios se conciben, desde entonces, como asesores del Rector y constituyen la última instancia para la aprobación de acciones estratégicas de las diferentes unidades académicas y de la Universidad como un todo. Respecto a la elección del Rector, desde 1974 los Consiliarios adquirieron el derecho a ejercer el voto junto con los Colegiales. Además, desde 1995 se considera que para la elección del Rector deben existir dentro de la mayoría de votos, como mínimo, dos votos por parte de los Consiliarios. En la Tabla 1 se presenta la síntesis de los cambios mencionados.

**Tabla 1.** Cambios en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario en el periodo 1974-1995

Forma de gobierno periodo 1653-1974	Forma de gobierno periodo 1974-1995
Compuesta por Rector, Colegiales y Consiliarios	Compuesta por Rector, Colegiales y Consiliarios
<b>Rector:</b> Quien preside la Universidad, elegido por los Colegiales	<b>Rector:</b> Quien preside la Universidad elegido por los Colegiales <b>y los Consiliarios (1974)</b>
<b>Colegiales:</b> Quince estudiantes Rosaristas con las más altas calidades académicas y de conducta. Elegidos por el Rector y los Consiliarios	<b>Colegiales:</b> Quince estudiantes Rosaristas con las más altas calidades académicas. Elegidos por el Rector y los Consiliarios
<b>Consiliarios:</b> Personas externas o Rosaristas. Como función principal les fue asignada la administración de las rentas y bienes del Colegio. Elegidos por el Rector y los Colegiales.	<b>Consiliarios:</b> Personas externas o Rosaristas elegidos por el Rector y los Colegiales. <b>Guardianes de los bienes, asesores y electores del Rector (1974).</b> En 1995 se institucionaliza mediante Acuerdo No. 77 del mismo año la necesidad de contar con por lo menos dos votos de los Consiliarios para elegir al Rector.

**Fuente:** Elaboración propia

En el nivel de análisis externo, el modelo de Kanter *et al.* (1992) plantea la identificación de fuerzas *macroevolucionarias* para el cambio que provienen del comportamiento de otras organizaciones inmersas en el mismo entorno. Así, cambios en la identidad organizacional reflejan nuevas relaciones entre la organización y el entorno (Hatch, 1997). Dentro de las fuerzas externas que condujeron a la Universidad del Rosario a vincular a los Consiliarios en el proceso de toma de decisiones respecto a los rumbos que debería tomar la Universidad, se identificaron cambios en el contexto, que configuraban la evolución de la universidad colombiana y que aumentaron la complejidad del entorno. Algunos de estos cambios fueron la industrialización acelerada en el país, el aumento de la demanda en relación con los programas de pregrado y posgrado, el mayor número de estudiantes y el aumento en el número de las universidades (Oundjian, O., comunicación personal, 26 de abril, 2007).<sup>5</sup> Desde el contexto institucional, ya

en 1968 se había creado el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) como ente de inspección y vigilancia. En 1980 se expidió el Decreto Ley 80, a partir del cual se unificó el Sistema Nacional de Educación Superior y se fijaron los requisitos que debe tener un establecimiento de educación superior. En 1992 se promulgó la Ley 30 como un desarrollo de la Constitución Colombiana, expedida en 1991. Esta Ley generó un nuevo marco para la educación superior, fundado en el reconocimiento de la autonomía universitaria. Los cambios del entorno, incluidos los nuevos marcos institucionales, evidencian el nuevo escenario que la Universidad del Rosario afrontó: nuevas condiciones del mercado, requerimientos más explícitos en cuanto a calidad de los programas y aumento en el nivel de inversiones para la adquisición de recursos físicos y humanos para atender la demanda de estudiantes; lo que llevó a la Universidad a romper su tradición y volver su mirada a los

<sup>5</sup> Entrevista con el doctor Ovidio Oundjian Besnard. Director CIEC. Universidad del Rosario.

requerimientos del entorno. Por lo anterior, la Universidad decide llevar a cabo un cambio en su forma de gobierno que incluyera la visión de actores mejor informados en cuanto a las exigencias del entorno y que sirvieran de apoyo y asesoría en la toma de decisiones, tanto desde lo académico como desde lo estratégico y de gestión. Fue así como los Consiliarios comienzan desde el año 1974 a hacer parte de la toma de decisiones de la Universidad como asesores del Rector y, al mismo tiempo, configuran el sistema electoral para elegir al Rector junto con los quince Colegiales de número.

Lo anterior está de acuerdo con lo expuesto por Baum y Singh (1996), quienes sostienen que la mayoría de teorías de adaptación, sugieren que las organizaciones comúnmente responden a las amenazas y oportunidades creadas por cambios en el entorno, alterando sus estrategias y estructuras organizacionales, buscando un mejoramiento en el desempeño y en los prospectos de la organización en el futuro (Chandler, 1977; Pfeffer y Salancik, 1979; Porter, 1980; Rumelt, 1986; Thompson, 1967).

El segundo nivel de análisis que proponen Kanter *et al.* (1992), se enfoca en la dimensión interna u organizacional. La existencia de fuerzas *microevolucionarias* para el cambio surge a través del progreso del ciclo de vida de la organización (Hatch, 1997). El cambio que experimentó la Universidad en su esquema de gobierno implicó romper la tradición.

En este punto es importante recordar que desde 1653 la elección del Rector estaba sólo a cargo de los Colegiales, pero en 1974 los Consiliarios adquirieron el derecho a votar para este cargo. Para analizar este cambio es necesario resaltar que la Universidad tenía aproximadamente dos mil estudiantes en 1974 y que el trabajo de los Rectores había estado enfocado a las áreas de derecho, medicina y teología. Por lo tanto, la creación de nuevas profesiones y el mayor número de estudiantes, requirió incluir otros actores que pudieran servir de asesores y facilitar la toma de decisiones informadas.

Este cambio puede verse a través de lo que Pfeffer y Salancik (1979) definen como *cooptación*. Para estos autores, la cooptación describe una situación en la cual una o más personas son nombradas como miembros de una junta directiva, un comité asesor, un grupo de toma de decisiones u otro tipo de cuerpo organizacional que, como mínimo, aparenta influenciar la toma de decisiones. La cooptación tiende a incrementar el soporte para la organización por aquellos que son cooptados (Pfeffer y Salancik, 1979). En el caso de la Universidad del Rosario, gracias a la participación en la toma de decisiones de los Consiliarios, estos últimos, como individuos cooptados,<sup>6</sup> se han comprometido con los intereses de la organización, han compartido información relevante para la institución, han facilitado la participación de la Universidad en redes, y, en términos generales, han

6 La cooptación que se presenta en este caso es de manera parcial ya que los Consiliarios son cooptados por el Rector y los Colegiales no por los mismos Consiliarios.



disminuido la vulnerabilidad de la organización. Lo anterior ha permitido que la Universidad a través de la figura de los Consiliarios, los cuales pertenecen a diferentes sectores de la sociedad, haya logrado estar más cerca a la realidad del país y anticiparse de forma oportuna a los requerimientos y demandas del entorno.

Los beneficios de la cooptación para el gobierno en las organizaciones han sido resaltados por Child y Rodrigues (2003), para quienes la cooptación de los individuos en la forma de gobierno es oportuna al relacionarla con las realidades organizacionales en dos aspectos. Primero, permite reducir el riesgo de oportunismo que emerge de la delegación organizacional, al incrementar el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. Segundo, muchos individuos proveen a las firmas conocimiento, el cual se ha convertido en fuente clave para el éxito organizacional y, teniendo en cuenta que el conocimiento es conservado de manera tácita por los individuos, la cooptación de los mismos es un mecanismo adecuado (Child y Rodrigues, 2003).

El cambio en el esquema de gobierno respecto a la participación de los Consiliarios en el sistema de elección del Rector, también puede ser atribuido al concepto de *desarrollo del juicio moral*. Este concepto ha sido abordado bajo la teoría del desarrollo moral de Kohlberg (1992). Este autor considera que el desarrollo moral es socialización, es decir, el aprendizaje o internalización por parte del individuo de las normas de la familia o de la cultura. Un gran número de conceptos morales y formas de pensamiento solo tienen significado

en edades avanzadas y requieren la extensa experiencia social y el crecimiento cognitivo representado por el factor edad (Kohlberg, 1992). De esta forma se enfatiza que el desarrollo moral tiene una naturaleza psicosocial y que ocurre en una variedad de experiencias (Turiel, 2002). Las consideraciones para elegir a un Rector que va a regir los destinos de la Universidad requieren de gran responsabilidad, y, con el paso del tiempo, el entorno interviene e influye en todo el sistema de valores, altera la identidad de los estudiantes con el Claustro y, por lo tanto, hace vulnerable su juicio. La edad promedio de los Colegiales que eligen al Rector es de veinte años, edad en la cual, según Kohlberg, no se ha alcanzado un desarrollo del juicio moral, es una edad en la cual el individuo es vulnerable a influencias de factores externos, lo que incide directamente en el proceso de toma de decisiones. Concientes de lo anterior, la inclusión de los Consiliarios en la elección del Rector buscó generar un equilibrio del juicio que poseen los Colegiales debido a que los Consiliarios tienen un juicio moral más desarrollado en la edad adulta, lo que permite incrementar la posibilidad de elegir como Rector a un *profesional* idóneo que responda a las exigencias del entorno y de la propia Universidad. La apertura a los juicios y valoraciones de los otros ayuda a pensar bien. Esta es una forma en que se expresa la naturaleza social o interaccionista de la moralidad (Kohlberg, 1992; citado por Barba, 2007).

Finalmente, a nivel individual, Kanter *et al.* (1992) plantean que las fuerzas políticas para el cambio emergen de la lucha por el poder y la

influencia del control en el conjunto de las actividades como un todo. A este nivel, la organización es vista como un campo de batalla en el cual múltiples *stakeholders* forman actividades organizacionales alrededor de sus propios intereses. Así, el cambio que se realice afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización (Hatch, 1997). Los cambios incorporados en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario implicaron cambios en la estructura de poder de la misma. Dicha interpretación será abordada en el siguiente aparte.

#### **4. PODER Y FORMA DE GOBIERNO**

En la medida en que la organización se enfrenta y responde a las contingencias del entorno, es razonable esperar que el poder de individuos y subgrupos cambie también (Salancik y Pfeffer, 1977). La definición de poder de Max Weber como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1977, p. 43), aunque evidencia el carácter relacional y dinámico del poder, es caracterizada como algo que emana de quien lo ejerce. De igual manera, autores como Salancik y Pfeffer (1977) conciben el poder como “la habilidad para que las cosas se hagan de la manera en que se quiere que se hagan” (p. 3). Sin embargo, al considerar el poder como facilitador en el proceso de alineación de la organización con sus realidades, afirman que el poder es compartido porque un individuo no controla todas las actividades en

la organización. Es decir, el concepto de poder es expandido al considerar que éste facilita la adaptación de la organización a su entorno, y por tanto, que el poder de un individuo o grupo nunca es absoluto y se deriva del contexto situacional (Salancik y Pfeffer, 1977).

La configuración de la estructura de poder en el esquema de gobierno de la Universidad del Rosario se modificó desde el momento en que se adoptaron los cambios que han sido mencionados. El poder que poseían los Colegiales para elegir al Rector empezó a ser compartido con los Consiliarios. El hecho que se requerían para la elección del Rector, como mínimo, dos votos por parte de los Consiliarios a favor del candidato con mayoría de votos, modificó la distribución del poder. En esta distribución, el Rector y los Consiliarios alcanzan mayor poder y los Colegiales disminuyen el propio. Se requiere de acuerdos entre los Consiliarios y los Colegiales para la elección del Rector, aunque el número de Colegiales sea mayor al número de Consiliarios. Además, los Consiliarios, al elegir al Rector, brindan desde un principio cierto nivel de apoyo a este último.

Salancik y Pfeffer (1977) resaltan una posible paradoja en el poder organizacional. Sostienen que el poder se deriva de las contingencias afrontadas por la organización y cuando estas contingencias cambian, igualmente lo hacen las bases del poder. Por otra parte, aseguran que aquellos en el poder no dejarán sus posiciones fácilmente y perseguirán políticas que garanticen su continua dominación y como resultado, la organización nunca estará completa-

mente alineada con su entorno o sus necesidades. Esta paradoja respecto al poder en la organización ha sido trabajada en las modificaciones realizadas en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario. Esta visión es compartida por Zingales (2000), el cual sostiene que el problema del gobierno corporativo se centra en cómo evitar que la persona que lleva a cabo el poder no abuse del mismo y que la integración de la firma y la importancia creciente del capital humano están cambiando continuamente los términos del poder; así, el poder no es concentrado solamente en la cima de la pirámide de la estructura organizacional. Lo anterior puede evidenciarse en los cambios que ha realizado la Universidad no sólo en la distribución del poder al interior de la junta directiva con la inclusión de los Consiliarios, sino desde el momento en que los Decanos de las diferentes facultades no sólo son egresados Rosaristas, sino que pueden ser otros actores con diferentes visiones que deben estar alineados a los intereses de la propia Universidad.

Desde el año de 1974, gracias a la reforma de las constituciones, se estableció que el Rector puede ser reelegido por una sola vez. Lo anterior implica una mejora a la forma de gobierno evitando que el Rector tome decisiones para perpetuarse en el poder. Sin embargo, buscando dar continuidad a las políticas, se estableció que, de los cinco Consiliarios, por lo menos dos deben ser reelegidos para el siguiente periodo. Por lo tanto, con esta reforma, se busca un equilibrio entre la estabilidad y el cambio. Estas modificaciones a la estructura de gobierno, en atención a las exigencias del entorno y gracias

a la redistribución del poder dentro de la mencionada estructura, han mejorado la gobernabilidad de la Universidad que se ha convertido en una *capability* (capacidad) dinámica desarrollada por la institución a lo largo del tiempo.

## 5. LA GOBERNABILIDAD COMO CAPABILITY

Es necesario hacer una distinción entre los conceptos de forma de gobierno y gobernabilidad. La forma o estructura de gobierno representa los cargos, relaciones y funciones establecidos para llevar a cabo la dirección en una organización. Por otra parte, la gobernabilidad simboliza la capacidad de los gobernantes para ejecutar las políticas dirigidas al cumplimiento de los fines, que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de los grupos de interés y permita una acción eficiente (Roa, 1999). En otras palabras, gobernabilidad representa la posibilidad o facilidad de un colectivo para ser gobernado. De lo anterior es posible deducir que una forma de gobierno adecuada permite el establecimiento de la gobernabilidad para un colectivo. ***La forma de gobierno es un instrumento estático, mientras que la gobernabilidad representa toda una dinámica de relaciones y legitimidad del poder de aquellos que desarrollan las funciones de gobierno.*** Por lo tanto, más importante que la forma de gobierno, es cómo ésta permite desarrollar la capacidad de gobernabilidad en la institución. Dicha capacidad se ha desarrollado y mantenido a lo largo del tiempo en la Universidad, debido a su forma de gobierno particular y a la adaptabilidad de ésta a las exigen-

cias del entorno, sin ir en contravía de los intereses de la universidad.

La gobernabilidad en su sentido dinámico –desarrollada y conservada en el tiempo– puede concebirse como una ‘*capability*’ dinámica de la organización, derivada del proceso de aprendizaje de la misma. Para Grant (1996) el aspecto dinámico de las capacidades desarrolladas por la firma se deriva de la necesidad de hacer frente a la acelerada transformación de los mercados. Este autor menciona que las capacidades dinámicas constituyen el ápice de las capacidades y competencias que alcanza a desarrollar una organización para atender las demandas del entorno. Por lo tanto, una capacidad dinámica no es más que una extensión al concepto de capacidad organizacional y simboliza la reconfiguración de la misma para atender a cambios en el entorno.

Este planteamiento está en concordancia con la jerarquización de capacidades planteada por Teece *et al.* (1997), para los cuales las ‘*dynamic capabilities*’ representan la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas en todos los niveles de la organización y dirigir las en los entornos cambiantes. Para estos autores, el término ‘*dynamic*’ hace referencia a la capacidad para renovar competencias, para alcanzar alineación con el entorno cambiante. En su trabajo, argumentan que las competencias y *capabilities* de una organización descansan fundamentalmente en los procesos configurados por las posiciones y los patrones. El aprendizaje, como proceso organizacional, le ha permitido a la Universidad del Rosario, a través de la repetición y la

experimentación, realizar las tareas de gobierno de manera más adecuada. Este proceso de aprendizaje está configurado por las *posiciones*. Según Teece *et al.* (1997), dentro de las posiciones se encuentran los activos estructurales, representados por las estructuras formales e informales que se evidencian en formas de gobierno distintas. La forma de gobierno única de la Universidad ha permitido el proceso de aprendizaje continuo para la institución. Adicionalmente, el aprendizaje es configurado por los *patrones*, que reconocen la importancia de la historia de la organización. Las inversiones previas y el repertorio de rutinas restringen el comportamiento institucional. La historia de la Universidad ha jugado un papel importante en el proceso de aprendizaje y desarrollo de la gobernabilidad, debido a las particularidades y rutinas que emanan de las Constituciones perpetuas realizadas por Fray Cristóbal de Torres en 1653.

Considerar la gobernabilidad desarrollada por la Universidad del Rosario como una de sus *capabilities* dinámicas, es igualmente concordante con lo expuesto por Zollo y Winter (2002), para quienes una ‘*capability*’ dinámica es un patrón estable y aprendido de actividad colectiva, a través del cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas en búsqueda del mejoramiento de la efectividad.

***En síntesis, la Universidad del Rosario ha logrado desarrollar, a través de sus procesos de aprendizaje, una capacidad denominada gobernabilidad, que puede considerarse dinámica por responder a los requerimientos del entorno***

***y haberse mantenido en el tiempo por más de 350 años.***

## **6. CONCLUSIONES**

Este artículo buscó dar respuesta al por qué entre el período 1974-1995 cambió la forma de gobierno de la Universidad del Rosario, después de no presentar cambios durante más de trescientos años. El otorgar a los Consiliarios el derecho a voto para la elección del Rector, la autoridad para incidir en la toma de decisiones asesorando y supervisando las acciones del mismo, así como establecer la necesidad de contar con por lo menos dos votos de los Consiliarios para elegir al Rector, constituyen los cambios fundamentales en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario durante el periodo de análisis, como respuesta a las necesidades derivadas de los cambios en el entorno.

Utilizando el modelo *The Big Three Model of Change*, de Kanter *et al.* (1992), se interpretaron las razones que llevaron a los cambios al esquema de gobierno. Desde un nivel de análisis externo, las condiciones del entorno cambiaron radicalmente en la segunda mitad del siglo XX y tal reconfiguración del entorno explica las acciones tomadas por la Universidad. El incremento en el número de instituciones de educación superior, el mayor número de estudiantes, la creación de nuevos programas, la reglamentación de la actividad por parte del gobierno y el avance en la industrialización en Colombia, entre otros, fueron factores que llevaron a la Universidad a modificar su estructura de gobierno. Desde un nivel de análisis interno u organizacional, se puede concluir que los cambios en la estructura de gobierno permitieron

la cooptación de los Consiliarios y propiciaron el desarrollo del juicio moral para la Universidad, gracias a la participación de éstos en la toma de decisiones estratégicas y la elección del Rector. Finalmente, en lo individual se presentó una reconfiguración en la estructura de poder debido a que los Consiliarios y el Rector lograron un mayor nivel de poder derivado de las reformas realizadas a las Constituciones. En la actualidad los Consiliarios representan lo que en una corporación se conoce como la Junta Directiva, constituyen la última instancia para la aprobación de acciones de carácter estratégico para la Universidad y sin su respaldo los Colegiales no pueden escoger al Rector. Además, este último, al ser escogido por los miembros de la Consiliatura, cuenta con una mayor probabilidad de obtener el respaldo institucional para llevar a cabo su plan de gobierno.

Los cambios realizados a la forma de gobierno de la Universidad del Rosario, además de permitir una mejor adaptación de la organización al entorno, han derivado otras ventajas. Primero, la configuración actual de la forma de gobierno impide la perpetuación en el poder por parte de los Rectores pero salvaguarda la continuidad de las políticas en cabeza de los Consiliarios. Por una parte, impide la reelección del Rector por más de dos periodos consecutivos, y, por otra, establece la reelección de por lo menos dos Consiliarios para cada cambio de periodo. Segundo, los cambios en la estructura de gobierno han permitido que la Universidad desarrolle como una de sus *capabilities* derivadas del proceso de aprendizaje en el tiempo, la gobernabilidad. El

proceso de aprendizaje que ha experimentado la Universidad del Rosario, configurado por su estructura de gobierno (posición) y su historia (patrones), ha permitido que esta fundación acentúe su gobernabilidad. La gobernabilidad, como capacidad dinámica, se encuentra en el ápice de las capacidades desarrolladas por la organización y tiene la propiedad de integrar a las competencias que desarrolla la firma en los diferentes niveles para hacer frente a los requerimientos del entorno.

Por todo lo anterior, se muestra que durante el periodo analizado, la Universidad del Rosario emprendió reformas institucionales orientadas a mejorar su desempeño académico, su eficacia administrativa y su eficiencia institucional. Estas reformas institucionales estuvieron relacionadas con cambios en el poder, su distribución y sus actores. Por ende, los cambios en la estructura de gobierno no pueden reducirse simplemente a cambios en la asignación de poder; obedecen a cambios que buscan afianzar la gobernabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Barba, B. (2007). Experiencia y construcción personal de la moralidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(35), 1209-1239.

Barnett, W. y Carroll, G (1995). Modelling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217.

Baum, J.A.C. y Singh, J.V. (1996). Dynamics of Organizational Responses to Competition. *Social Forces*, 74(4), 1261-1297.

Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. London, England: Belknap.

Child, J. y Rodrigues, S. (2003). Corpo-

rate Governance and New Organizational Forms: Issues of Double and Multiple Agency. *Journal of Management & Governance*, 7(4), 337-360.

Grant, M. R. (1996). Prospering in Dynamically -competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Guillen, M. C. (1996). Estudios de Historia Social y Económica de América. *Boletín de Historia y Antigüedades*, 13, 625-637.

Guillen, M. C. (1999). Educación y Poder. *Revista Universidad del Rosario*, 92(582), 49-71.

Hatch, M. J. (1997). Organizational change and learning. En Oxford, *Organization Theory* (pp. 350-378). New York, NY: Oxford University Press.

Kanter, R. M., Stein, B. A. y Jick, T. (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New York, NY: MacMillan.

Kohlberg, L. (1992). Psicología del desarrollo moral. Bilbao, España: Descalée de Brouwer S.A.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1979). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Roa, H. (1999). *Estado y Gobernabilidad – Aportes a un debate nacional*. Bogota, Colombia: Fundación Friedrich Ebert de Colombia.

Rumelt, R. (1986). *Strategy, Structure, and Economic Performance*.

- Boston, MA: Harvard University Press.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977). Who gets power- And how they hold on it. *Organizational Dinamics*, 5(3), 2-21.
- Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: Harper & Row.
- Turiel, E. (2002). *The culture of morality. Social development, context and conflict*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad* (Vol. 1). México: Fondo de Cultura Económica.
- Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *Journal of Finance*, 15(4), 1623-1653.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-51. 