

# CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA REALIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

## ORGANIZACIONAL CONTROL IN REALITY AND COMPLEXITY OF UNIVERSITIES

Edgar Chirinos, Carlos Figueredo, Aurora Goyo,  
Elita Méndez, Eduarda Rivero  
(Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado)<sup>1</sup>

### RESUMEN

En el artículo se presenta un análisis del control organizacional en la gestión académica de las universidades, bajo las perspectivas de la teoría de los sistemas y la teoría de las contingencias con abordajes de las características particulares de estas instituciones. La finalidad al estudiar el control organizacional es detectar las diferencias emergentes al aplicar el control como parte de los procesos de gestión, interacción, interrelación, mecanismos que puedan conllevar al aumento de la probabilidad de involucrar a los individuos en el alcance de los propósitos de la organización y puedan ellos mismos ser sujetos y objetos, actores y observadores del control organizacional entendido como un valor institucional que junto a otros atributos constituye a dar cohesión a la cultura y clima organizacional universitario.

**Palabras Claves:** Teoría de los sistemas, universidad, control organizacional, complejidad, teoría de la contingencia

### ABSTRACT

This paper presents an analysis of organizational control in the academic management of universities, approached from both systems and contingency theories, taking into account the particular features of these institutions. By studying the organizational control, we aimed to detect the differences arising when control is applied as part of the processes of management, interaction, interrelation; mechanisms that may increase the probability of involving the individuals in the range of the purposes of the organization, so they may be both subjects and objects, and also actors and observers of the organizational control approached as an institutional asset that may give cohesion, along with other attributes, to the organizational culture and climate.

**Keywords:** systems theory, university, organizational control, complexity, contingency theory.

---

<sup>1</sup> calvarez@ucla.edu.ve

## CONSIDERACIONES GENERALES

Las universidades, como tantas otras instituciones, son afectadas por los problemas y emergencias de la sociedad contemporánea: masificación, crisis, conflicto generacional, tensiones sociales, enfrentamiento de filosofías, paradigmas y corrientes de pensamientos que se aproximan, pero no de manera articulada. En consecuencia, la gerencia universitaria en la actualidad, enfrenta diferentes retos fundamentalmente generados por “que vivimos en una sociedad regida por la información y las nuevas tecnologías” (Rojas, 2006). Se vive en una institución centrada en la teoría tradicional de la organización, con visión modernista: división del trabajo, burocracia, unidad legal, normativa, moral, estimación de rendimiento, acciones uniformes, fuentes de poder, centros de producción en masa. Todo entremezclado, reticulado con las tendencias que desde afuera presionan y reclaman a la universidad: la dimensión personal del quehacer universitario; conocimiento sobre el hombre y su comportamiento, desarrollo ético. La universidad soporta una demanda cada vez más exigente de la recuperación personal de las enseñanzas con forma de primicia del hombre sobre las cosas perdidas de la modernidad (Ferrer, Clemenza y Pelekais, 2004).

Por tanto, las Universidades requieren plantear y revisar e interpretar sus cada vez más complejas vinculaciones con el entorno, identificar cómo la afectan positiva o negativamente, y si cubren los requerimientos integrales originados en procesos planificados bajo análisis externo e interno, paralelamente surge la necesidad de verificar el cumplimiento de la función social en su accionar como agente de influencia y transformación de ese entorno (Martínez, 2006), así como también, conocer y evaluar su direccionalidad ante determinados horizontes de temporalidad, lo cual debe ser cuantitativa y sistemáticamente resuelto. En este contexto, la carencia de conceptos bajo un enfoque sistémico, moderno y estratégico se convierte en una limitación en las funciones de control en la gerencia universitaria, tanto pública como privada.

Las universidades en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo, de mayor participación y competitividad en el mercado, están obligadas a realizar cambios estructurales y estratégicos y proponer esquemas de control gerencial académico, para hacer frente

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Chirinos, Edgar; Figueredo, Carlos; Goyo, Aurora; Méndez, Elita; Rivero, Eduarda (2009) CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA REALIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS UNIVERSIDADES / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 29-43

a las diversas y cada vez más exigentes demandas internas y externas del mundo regional y el globalizado, todo basado en la premisa que “las transformaciones que deberán producirse para lograr el progreso y desarrollo de la sociedad se fundamentan en el recurso organizacional mas importante que es el conocimiento “(Tunnermann. Citado en Martínez, 2006)

Para dar respuesta efectiva a estas presiones, se requiere de una universidad definida bajo la dimensión tecnológica compleja basada en el conocimiento, con alto protagonismo en la innovación, educación y creatividad de los individuos (García Hoz, 1998). Esta concepción es esencial para todas las universidades por cuanto los cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se dan en su entorno y a su vez se convierten en motores de esos cambios.

Paradójicamente y a pesar del reconocimiento, las universidades son lentas en la apropiación de la importancia de su transformación.

Para el logro de esa concepción, la universidad requiere de la presencia de un elemento administrativo que le permita mantener su actividad dentro de límites permisibles según sean las expectativas (Kast y Rosenzweig, 1988), como lo es el control organizacional, el cual según Ruiz y Hernández,( 2007) es un “proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso”. Existen otras definiciones del control organizacional, como por ejemplo las de Hofstede, Speklé, Flamholtz y Berry (Citados en Ruiz y Hernández, 2007) y en todas se menciona o insinúa el establecimiento de metas y medidas, elementos connaturales al control. En consecuencia, el control ya en lo administrativo ya en lo académico debe ser visto como una función y un valor organizacional en todos los niveles, orientadora de las universidades hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo criterios de medición cualitativos y cuantitativos, cuyo cumplimiento será indicativo de la participación de la universidad en el desarrollo integral del país

Al respecto, la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI -Visión y Acción (1998), resalta la importancia que tiene

la Educación Superior para el desarrollo sociocultural y económico. Asimismo, indica que las instituciones de Educación Universitaria para cumplir su labor social y pasar de la visión a la acción deben desarrollar con respecto al control necesario, entre otros los siguientes aspectos:

- Evaluar la calidad de la enseñanza, bajo un concepto pluridimensional que abarque todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación, becas, personal, estudiantes, instalaciones, equipamientos, servicios a la comunidad y al mundo universitario, exige además evaluación interna y externa, pero con la debida atención a las particularidades de los contextos institucionales, tomando en cuenta la diversidad para evitar la uniformidad.

- Reforzar la gestión, con la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, y la adopción de prácticas de gestión con perspectivas de futuro que responda a las necesidades de su entorno. Los administradores de la enseñanza deben ser receptivos y evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos la eficacia de los procedimientos, además, las reglas administrativas.

- Las instituciones de enseñanza deben gozar de autonomía para manejar sus asuntos internos acompañado de la obligación de rendir cuentas, con el objeto último de cumplir su misión en forma óptima asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad y prestar servicios a la comunidad.

Entre las realidades que caotizan la universidad actual están:

- No se contribuye a la búsqueda a la transmisión y proyección del saber en su sentido epistemológico y práctico.

- No se ajusta al desarrollo, perfeccionamiento y consolidación de una concepción nacional del proceso educativo y cuesta fomentar la investigación como eje fundamental del mejoramiento permanente de la realidad nacional.

- Forma profesionales carentes del sentido ético, espíritu democrático, dominio de la especialidad y de los métodos y técnicas de

su área y no atiende al perfeccionamiento permanente de su personal docente en el componente pedagógico.

- Algunos programas están desenfocados o desactualizados y lejos de contribuir con el desarrollo de la educación venezolana.

Tomando como base todas estas consideraciones, se presenta un análisis de la universidad venezolana, vista desde las perspectivas de las teorías administrativas de sistemas y de contingencias, haciéndose énfasis en el concepto de control organizacional necesario para el cumplimiento de su gestión académica.

## **CONSIDERACIONES TEÓRICAS LAS UNIVERSIDADES Y LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**

La administración como ciencia ha estado enfocada hacia la organización empresarial (fundamentalmente manufactureras y las de servicios). Es decir, las diferentes teorías administrativas discutidas hoy en la academia, han sido construidas sobre la base del comportamiento de la empresa tradicional no académica. De allí, que ubicar (o intentarlo) en alguna de las teorías a las instituciones universitarias (Universidades) pudiera resultar un ejercicio temerario e interesante.

Las características funcionales de una universidad y sobre todo en los aspectos académicos, la apartan intensamente de las organizaciones empresariales origen histórico de la generación de las teorías administrativas.

A los efectos de un ejercicio ilustrativo y sólo a manera de ejemplificar, se toman los enfoques teóricos denominados “concepción mecanicista” y “concepción orgánica”, con sus diferentes dimensiones, bajo los cuales se estudian las organizaciones empresariales, para intentar visualizar como algunas de las variables incluidas en el cuadro comparativo (ver cuadro nro.1) son aplicables a las universidades así como otras son definitivamente inaplicables (ver cuadro nro 2).

## Comparación de estructuras mecanicistas y orgánicas

Proceso	Estructura Mecanicista	Estructura Orgánica
1. Liderazgo	No influye confianza percibida. Los subordinados no se sienten libres de discutir problemas laborales con sus superiores, Quienes no piden sus ideas ni opiniones.	superiores y subordinados en todo asunto, Los subordinados se sienten libres de discutir sus problemas laborales con sus superiores, quienes les solicitan sus ideas y Opiniones.
2.- Motivación	Sólo toca motivos físicos, de seguridad y económicos, a través del uso del temor y sanciones. Prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización entre los empleados La información fluye hacia abajo y tiende a ser distorsionada, inexacta, y vista con sospecha de parte de los subordinados.	Toca una gama completa de motivos a través De métodos participativos. Las actitudes hacia La organización y sus metas son favorables.
3.-Comunicación	Cerrada y restringida. Los subordinados tienen poco efecto sobre las metas, métodos Y actividades organizacionales. Relativamente centralizada	La información fluye libremente por toda la organización: hacia arriba, abajo, y lateral- mente. La información es exacta y no Distorsionada.
4.-Interacción	Ocurre sólo en la cima de la organización	Abierta y extensiva. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, Métodos y actividades organizacionales.
5.- Decisión	Localizado en la cima de la organización,	Relativamente descentralizada. Ocurre a todo Nivel a través de procesos grupales. Incentiva la participación grupal en establecer
6.-Establecimiento de Metas	Desincentivando la participación grupal. Centralizado. Enfatiza establecer la culpa por	Objetivos altos pero realistas.
7.-Control	Los errores. Bajas y buscadas pasivamente por los gerentes, quienes no hacen compromisos de desarrollar el recurso humano de la Organización	Dispersa por toda la organización. Enfatiza autocontrol y resolución de problemas
8.-Metas de Desempeño		Altas y buscadas activamente por los superiores, quienes reconocen la necesidad de compromiso total al desarrollo, a través De la capacitación del recurso humano.

**Cuadro Nro. 1. Fuentes:** Adaptado de Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1.967), pp. 197-211

## Comparación de estructuras mecanicistas y orgánicas

Proceso	Estructura Mecanicista	Estructura Orgánica
Liderazgo	No Aplica	Aplica
Motivación	No Aplica	Aplica
Comunicación	No Aplica	Aplica
Interacción	No Aplica	Aplica
Decisión	No Aplica	Aplica
Establecimiento de Metas	No Aplica	No Aplica
Control	No Aplica	Aplica
Metas de Desempeño	No aplica	No Aplica

**Cuadro Nro. 2. Fuentes:** Elaboración Propia.

### EXPLICACIÓN:

De los cuadros anteriores, se desprende que las universidades, por la complejidad organizacional y por las diferencias de funcionamiento entre sus diversos tipos (universidades autónomas, universidades experimentales y universidades privadas), no se corresponden de manera precisa con los postulados, variables y características de alguna teoría administrativa específica y si comparamos con cualquier otra teoría se presentará situaciones similares al ejemplo presentado. En consecuencia, y para el estudio idóneo de la gestión universitaria es necesario hacer una integración de las diversas teorías existentes desde la óptica de la transdisciplinariedad para así lograr una dimensión organizacional holística en lo teórico reflexivo como en lo praxológico.

### PARADOJAS DE LA ACADEMIA UNIVERSITARIA

Según Orrego, Márquez y Pino (2008), la gerencia académica en respuesta a la exigencia del entorno se ve forzada a producir respuestas diferentes, dinámicas, oportunas y efectivas, con alta orientación prospectiva, para aportar a la sociedad un profesional transformador de la realidad, contextualizado a la región, país, localidad, empresa, esfera de su actuación y entorno futuro previsible, mientras en su contexto interno no se efectúan los cambios necesarios y pertinentes en cuanto a la gerencia académica y de ser efectuados no se hace con la velocidad y presteza requerida.

En el proceso de generación de respuestas, la academia universitaria, según Orrego, Márquez y Pino (ob. cit.) se enfrenta a una serie de marcadas discrepancias con la realidad, tales como:

- La preparación y formación se da en el presente para generar o asimilar cambios en un futuro impredecible.
- La tradición indica que el docente conoce todas las respuestas, y por su lado el futuro es impredecible, turbulento, incierto con riesgos.
- Los conocimientos y habilidades adquiridos siempre serán insuficiente para resolver los problemas.
- Los conocimientos se imparten, comunican o suministran sin indicar como van a ser utilizados y como pueden ser proyectados hacia el futuro.
- El futuro es una continuación del presente pero entre ellos hay discontinuidad, ruptura y cambio, cada vez más pronunciados.

Estas paradojas y discrepancias configuran parte importante de las incógnitas a enfrentar por parte de la gerencia académica, además, crean un escenario de incertidumbres complejidades para los análisis de tales instituciones y para el recurso humano en ellas profesionalizado.

## **CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA (PERSPECTIVA DE ESTUDIO)**

La Universidad venezolana es un reflejo de la crisis de gobernabilidad actual, según Ruiz Bolívar (2001) sus indicadores son: rigidez de la organización académico-administrativa, excesiva burocracia institucional, preeminencia de criterios político-gremiales en la toma de decisiones, ausencia de sistemas de evaluación financiera, rendición de cuentas.

Estos indicadores permiten a la colectividad generarse una opinión sobre la calidad y pertinencia del producto académico de las



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Chirinos, Edgar; Figueredo, Carlos; Goyo, Aurora; Méndez, Elita; Rivero, Eduarda (2009) CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA REALIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS UNIVERSIDADES / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 29-43

universidades, entendido este como la profesionalización y actualización permanente de recursos humanos, las investigaciones, sus productos y los servicios de extensión.

## **TEORÍA DE SISTEMAS**

La teoría de sistemas proporciona un conjunto de elementos con distintas perspectivas utilizadas como vehículos de análisis y evaluación de las distintas instituciones y elementos que conforman los sistemas, vistos como un todo, los cuales pueden ser fisiológicos y psicológicos en el caso de los sistemas humanos o un sistema socio-técnico en las universidades, al respecto Da Silva, (2002), señala “un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo” (p. 352).

Por tanto se debe prestar atención especial a los elementos, y a la interacción entre ellos, es decir, cuando se estudia a la universidad con base en la perspectiva de los sistemas no se puede comprender enteramente la parte aislada de la institución si no se estudia también la relación existente entre ella, sus componentes y entre estos últimos.

Un aspecto importante de la teoría de sistemas está representado por la toma de decisiones, en tal sentido la universidad debe orientarse al funcionamiento óptimo en un entorno objetivo y comprensible para la toma de decisiones consideradas correctas y oportunas.

La universidad entonces debe ser vista como un sistema integrado, reticulado e interactuante, conformado por elementos que integran el sistema-técnico, combina la organización humana con la tecnología, los materiales y los procesos, por lo tanto existe una permanente relación entre los objetivos, entorno, recursos, componentes y la administración.

## **TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS**

En cada organización considerada como parte de un sistema, emergen fenómenos con características muy particulares y específicas. Numerosas investigaciones sobre estos fenómenos han permitido

germinar las teorías organizacionales con diseños, estructuras y acciones administrativas apropiadas para situaciones específicas, generándose así la teoría de las contingencias.

Para Da Silva, (2002), este término implica que algo guarda relación con otra cosa y significa aceptar el carácter sumamente complejo e interrelacionado de las características de las organizaciones. En el mismo tenor, Kast y Rosenzweig (1999), sostienen que el enfoque de las contingencias procura entender las relaciones dentro de los subsistemas y entre ellos, así como la organización y su entorno. Además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables. Este enfoque hace hincapié en la naturaleza variada de las organizaciones y trata de entender como operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

La teoría de las contingencias puede ser considerada como una derivación de la teoría de sistemas, pues estudia una etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables de estructuras específicas de la organización. La estructura más apropiada por otra parte depende de las contingencias de la situación de cada entidad. Los factores situacionales son considerados en las variaciones de la estructura de distintas organizaciones. Estos factores posibles de ser identificados de diversas maneras, incluyen poder y control, además de características como son habilidades, experiencias, necesidades y motivaciones.

En consecuencia el modelo organizacional ideal, no estático, de las universidades puede surgir al conocerse las características del entorno externo, y no sólo a partir de consideraciones teóricas previas, es decir, la interacción de características externas ambientales, factores circundantes o fuerzas influyentes que afectan al diseño efectivo de la universidad. De allí, la importancia de dar prioridad y atención a lo que ocurre en el ambiente externo, antes de indagar los elementos internos de la estructura. La universidad debe buscar el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como organización

Bajo estas circunstancias, la universidad puede ser analizada desde los enfoques teóricos y prácticos, como organización, presenta fenómenos con características muy particulares por lo que debe

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /**

**Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Chirinos, Edgar; Figueredo, Carlos; Goyo, Aurora; Méndez, Elita; Rivero, Eduarda (2009) CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA REALIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS UNIVERSIDADES / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 29-43

generarse un tipo de estructura para dar respuestas adecuadas a las distintas situaciones ocurridas dentro de ellas.

Asimismo, otro principio fundamental que diferencia a la teoría contingencial de otros enfoques es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias, es decir, su estructura organizacional y sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

## **EL CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA GENERALIDADES DEL CONTROL ORGANIZACIONAL**

Según Ruiz y Hernández (2007), las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje, esta definición es aplicable a las universidades, por lo tanto en ellas, el centro de atención del control se ha desplazado desde las personas/tareas al control de la organización.

El concepto control organizacional, ha sido definido de distinta manera a lo largo de los años, está reconocido como un proceso cibernético (basado control e información) y un mecanismo de retroalimentación.

En cuanto al objetivo del control organizacional Hofsted (citado en Ruiz y Hernández, ob.cit.) indica que se orienta a asegurar que las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, se realizan conforme a los planes y objetivos establecidos.

Algunos autores utilizan indistintamente los términos control y poder, entre ellos Ruiz y Hernández (ob.cit.), consideran al poder como medio para ejercer el control.

Una definición integrada del control pudiera ser la propuesta por Ruiz y Hernández (ob.cit.): "El control organizacional es aquel proceso basado en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se orienta a los objetivos

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Chirinos, Edgar; Figueredo, Carlos; Goyo, Aurora; Méndez, Elita; Rivero, Eduarda (2009) CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA REALIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS UNIVERSIDADES / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 29-43

fijados por la organización aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso”.

Según Etzioni (citado en Ruiz y Hernández, ob.cit.), puede entonces afirmarse que entre el control y el poder se forman bucles de recursividad, los cuales hacen ver al control como el instrumento del poder. Sólo quien tiene el poder estará en capacidad cierta, incluso formal, de controlar, y quien controla estará a su vez capacitado para generar recursivamente el poder.

Es obvio que una universidad pública (autónoma o experimental) no podrá gerenciarse con los mismos criterios de gobernabilidad aplicados en una empresa mercantil, los criterios y filosofía de control organizacional universitario están direccionados hacia todos los intereses que sobre este tipo de institución convergen que pueden por momentos resultar coincidentes con los del sector empresarial mercantil.

La universidad pública, ámbito sobre el cual se hacen todos los análisis, conclusiones y aplicaciones del presente artículo, es una institución estratégica en cualquier país. Por un lado, obedece y está inscrita en propósito, planes y objetivos nacionales, la nación espera de la universidad una correcta administración de los recursos financieros asignados, una formación y profesionalización del recurso humano con sensibilidad social, ética y capacidad para afrontar retos de dirección organizacional, exigencias científicas, además ser factor, agente y actor de cambios y rupturas de paradigmas.

Por su lado, el sector empresarial espera de la universidad la formación y profesionalización permanentemente actualizadas del recurso humano, con capacidad para afrontar los retos laborales exigidos por las organizaciones individualmente y colectivamente consideradas.

Controversialmente la universidad, según disposición de ley (las autónomas) está autorizada a darse su propio gobierno, más no estará en capacidad legal de generar directrices contrarias a los planes nacionales, lo cual limita indudablemente la tan ansiada autonomía. Esta complejidad en la cual se desempeña la universidad, la fuerza a ser creativa en el diseño de los esquemas de control organizacional,

sobre todo en la parte académica, donde exhibe características totales incluso diametralmente opuesto a la parte administrativa.

La concepción de las naciones sobre el aspecto académico de la educación universitaria, obliga a la estructuración de planes de mediano o largo plazo de ejecución, planes que deben estar articulados a su vez con acuerdos internacionales y con los acontecimientos y evoluciones avizorados por los científicos sobre la base del desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La confección de planes de esos tenores, obliga a la universidad a utilizar la planificación estratégica (visión prospectiva de la organización) y a la concreción necesaria de postulados teóricos y prácticos sobre su control organizacional, y en un todo integrado, contribuir al logro de sus más encumbrados propósitos institucionales, inscritos a su vez en propósitos nacionales y mundiales .

Asimismo, en los planes del control organizacional la institución debe velar que se mantenga un apropiado sistema de coordinación y en ese sentido, llevar a cabo la planificación, evaluación de las acciones y estrategias correspondientes a cada uno de los programas que se desarrollan en las diferentes áreas.

De allí, que la evaluación permanente de programas del área respectiva se pueda opinar sobre su finalización, continuación o modificación de dichos programas, en fin cumplir y hacer cumplir las políticas y los planes de desarrollo institucional necesario.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La investigación se enmarca metodológicamente en una construcción teórica, cuyo propósito principal es realizar un análisis comparativo entre la teoría administrativa y la gestión universitaria, para generar una postura teórica sobre el control organizacional en la gestión académica de las universidades. La investigación estuvo apoyada en un diseño documental de tipo descriptivo, el cual según Bernal (2006) se caracteriza por que identifica y describe las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Así entonces, la investigación comprende la revisión de documentos formales y la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual acerca del

control organizacional en la realidad y complejidad de las universidades, es decir, se trabajó sobre realidades y hechos y no con hipótesis ficticias.

## CONSIDERACIONES FINALES

La universidad pública es vista contradictoriamente como un sistema cerrado para su definición y como un sistema abierto para su Interrelación con el entorno.

La realidad , complejidad e importancia universitaria se centra en torno a la toma de decisiones en primer lugar, luego los sistemas de comunicación, la estructura de la organización, las cuestiones de crecimiento y los problemas generados por la incertidumbre, esta visión piramidal de categorías conceptuales condiciona a la gerencia provista de visión sistémica, a generar y proponer esquemas de control direccionados con esa forma de interpretar, estudiar la organización como tal y su gestión o funcionamiento tanto desde la visión interna como la externa.

Respecto a la teoría de las contingencias, entendida por algunos como una parte de la teoría de sistemas, considera que el desempeño de las universidades dependerá de la forma e intensidad como se combine con las contingencias predominantes, es decir, la relación de la organización o su cúpula gerencial con otros intereses organizacionales o supraorganizacionales, incluidas las subjetividades formalizadas de los directivos o líderes.

El control que debe generarse se ha de entender más como algo más allá de un valor institucional; en cuanto a su direccionalidad y propósito está perneado por las contingencias (relaciones) generadas por el entorno, se convertirán en su máxima expresión, obligada a ser más estable y confiable.

A manera de síntesis, se puede afirmar que el control organizacional (universitario) es alterable e impredecible. Obedece su concepción y aplicación institucional a la cultura y visión de vida exhibida por los directivos actuantes, así como a las presiones o relaciones internas y las derivadas del entorno, también a los criterios epistémicos de cómo concibe, analiza y se interpreta la organización.

Específicamente en lo que respecta a las universidades, se consideran organizaciones de sistemas complejos abiertos, con estructuras tendientes al aplanamiento, el control organizacional en ellas, está influido además por las directrices nacionales, incluso supranacionales también intervienen en la definición de control los criterios o especializaciones en la profesionalización del recurso humano

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, C. (2006) **Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. 2da Edición .Pearson Educación, México
- DA SILVA, R. (2002) **Teorías de la Administración**. México: Thomson.
- FERRER, J, Clemenza, C y de Pelekais, C – **Desafíos Éticos y formación de equipos de trabajo en un ambiente universitario**. ED,ab. 2004, Vol 1, No 1, p-98-115. ISSN 1315-4079 (Disponible en [www.serbi.luz.edu.ve](#) Consulta Marzo 2008)
- GARCÍA HOZ, V. (1998). **Educación Personalizada**. Madrid. Ediciones Rialp S.A.
- KAST Y ROSENZWEIG. (1999). **Teoría Sistémica de la Organización**. México: McGraw-Hill.
- (1988) **Administración en las Organizaciones**. Enfoque de sistemas y de contingencias. México. McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ, C (2006) **La Responsabilidad Social Como Instrumento para Fortalecer la Vinculación Universidad-entorno Social**. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Disponible en [www.oei.es](#). Consulta octubre 2008
- ORREGO, Márquez y Pino (2008). **La Práctica Empresarial Universitaria en la Proyección Futura de la Academia**. Disponible en [www.uees.edu.ec](#). Consulta Febrero 2008.
- RENSIS L. **The Human Organization**. New York. 1967
- ROJAS, L. (2006). **Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la información**. Revista Negotium. Año 2 .Nro 5. Disponible en [www.revistanegotium.org.ve](#)
- RUIZ BOLÍVAR, C. (2001). **Las Universidades Venezolanas en una Época de Transición**. Revista Compedium Nro.7-UCLA .Dic 2001.Disponible en [www.ucla.edu.ve](#). Consulta Febrero 2008
- RUIZ, C, y Hernández, M. (2007). **El Control en las Organizaciones. Un marco de Estudio**. Disponible en [www/hmt/dialnet.unirioja.es](#). Consulta Febrero 2008
- UNESCO, (1998). **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI -Visión y Acción**. Disponible en [www.unesco.org](#). Consulta Julio 2008