

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**  
**INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS**

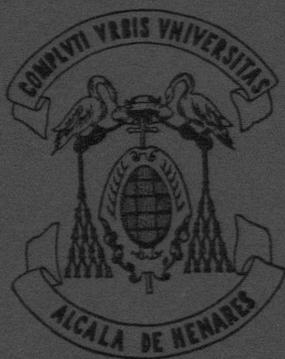
**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers: n° 69

Título: Responsabilidad de la  
Universidad ante la  
sociedad : vías para  
un entendimiento y  
alternativas

Autor: Prof.Dr. Santiago García  
Echevarría

Fecha: Mayo 1987



D

Universidad de Alcalá de Henares  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Cátedra de Política Económica de la Empresa  
Alcalá de Henares-Madrid



Working Papers: n° 69  
Título: Responsabilidad de la  
Universidad ante la  
sociedad : vías para  
un entendimiento y  
alternativas  
Autor: Prof.Dr. Santiago García  
Echevarría  
Fecha: Mayo 1987

Redacción:

Srta. Dolores Marcos Díaz

Srta Ma Luisa Rodríguez

C Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

**INDICE**Pág.**RESPONSABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD ANTE LA SOCIE-  
DAD. VIAS PARA UN ENTENDIMIENTO Y ALTERNATIVAS**

- I. Papel de la Universidad en la sociedad ..... 3
- II. Dimensiones institucionales de la Universidad 6

**RESPONSABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD ANTE LA SOCIEDAD.  
VIAS PARA UN ENTENDIMIENTO Y ALTERNATIVAS**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares

**I. PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD**

La Universidad, dentro de una sociedad moderna y abierta, implica fundamentalmente una institución que sea capaz de proveer de nuevos conocimientos y, al propio tiempo, en sus diferentes formas institucionales, para ofrecer una capacidad de formación profesional.

De esta manera trata la universidad trata de dar respuesta a las dos dimensiones, de largo y corto plazo. A largo plazo una universidad que no aporte nuevos conocimientos, no tiene capacidad de formación profesional. Pero a corto y medio plazo, la universidad debe facilitar, a través de sus distintos niveles institucionales, hombres formados para resolver de forma más eficiente las exigencias de una sociedad moderna.

En este sentido, el contenido de la universidad se basa en una formación teórica, en una labor investigadora como punto de referencia clave. Necesita, por lo tanto,

realizar un esfuerzo importante en materia de formación para la capacidad innovadora en la teoría y, tiene que reflejarse en dos aspectos claves :

- 1° - La contribución al avance y el dominio de la tecnología
- 2° - La innovación permanente en el conocimiento teórico, dando respuestas y nuevas soluciones a problemas vigentes y a los problemas desconocidos.

Aquí es cuando había que hablar de la verdadera **"competitividad"** de las instituciones universitarias.

Por otro lado, y en una dimensión temporal a plazo corto y medio, se exige a la universidad que transforme los conocimientos teóricos de que dispone, capacitando a sus hombres, para hacerlos operativos en la solución de los problemas reales, en las múltiples formas en que se presentan en una sociedad moderna.

En este sentido, la universidad debe crear en los hombres la capacidad de configurar los procesos, de diseñar lo desconocido y, por lo tanto, que sean capaces de innovar soluciones en las que se encuentre una mayor eficiencia en la solución de problemas.

Esta capacidad de **"Gestalt"** debe ser transmitida por la universidad en sus mejores instituciones, ya que por ahí es por donde se produce la innovación en una sociedad y ello genera una nueva capacidad creativa.

Solamente por esta vía de la capacidad configuradora, se debe dar respuesta a la creatividad y a una mayor eficiencia en la asignación de los recursos. Las grandes contribuciones de la universidad tienen que ir por la vía de la innovación, y no solamente por la vía de la gestión, que corresponde más a escuelas o formaciones funcionales sobre procesos conocidos.

Pero en esa capacidad de formación, de transmisión de los conocimientos teóricos, creando capacidades humanas para resolver los problemas, hay una segunda dimensión que compete no ya tanto al hecho de configurar procesos, sino a la realización de los mismos.

Esto es lo que quisiéramos definir como la formación profesional nata, esto es, partiendo de procesos ya conocidos, el que se "gestionen" de forma eficiente los mismos y, por lo tanto, en este caso, el economista, en otros, el ingeniero, etc., sean capaces, conociendo los procesos, de definir alternativas, elegir y dar eficacia.

Esta es la otra tarea de la universidad que en el campo de empresariales que va orientada fundamentalmente a las escuelas superiores, a la Fachhochschule, a las Politécnicas, etc.

## II. DIMENSIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD

Cuando se plantea el problema de la institución universitaria cara a la sociedad, se plantea el problema de las prestaciones de esta institución a largo plazo. Se trata de una fuerte inversión en recursos humanos puesto que la universidad, si algo es, son recursos humanos, y de ellos depende el éxito o fracaso, que tiene que decidir sobre la clase de prestaciones que se necesitan, teniendo en cuenta el conocimiento y las necesidades.

No cabe la menor duda, que la institución universitaria, por esa dimensión del largo plazo, por la complejidad del propio conocimiento teórico, y por la complejidad de esa realidad, que es múltiple y altamente diferenciada, plantea serias dificultades para definir las prestaciones que conducen al éxito de las instituciones universitarias.

Y es aquí en donde se deben distinguir claramente la configuración de los "catálogos de prestaciones" de las universidades, en dos grandes líneas.

- 1a - La mencionada vía de un tipo de prestaciones "estandarizado", de conocimientos universales sobre áreas concretas y cuya aportación, en realidad pudiera constituir esa formación universal y básica que la universidad debe conceder y
- 2a - Las prestaciones de carácter más "pragmático", más orientadas al corto y medio plazo, que implican una dispersión de recursos y, al mismo tiempo, una alta

eficacia a corto plazo desde las distintas perspectivas de prestación y de capacidad de generación de recursos.

Ambos caminos configuran la política de prestaciones de una universidad.

Ello lleva, al mismo tiempo, a plantearse el problema de la diferenciación institucional dentro de la propia universidad, o con instituciones de formación fuera de la misma. Es el hecho de la necesidad de una división de trabajo, dados los contenidos de las prestaciones, y que fundamentalmente está conduciendo en el área de la formación empresarial a dos tipos de instituciones muy diferenciadas dentro de Europa :

- 1° - Las Facultades o instituciones universitarias en una dimensión de más largo plazo y con una gran capacidad de dar y transmitir "Gestalt" y
- 2° - Aquellas instituciones que bajo denominaciones como Fachhochschule, Escuelas de Comercio, Politécnicas, generan la capacidad de desarrollo de los procesos, de gestión de esos procesos conocidos.

Esta diferenciación institucional tiene en los distintos frentes formas distintas. En España están integradas estas instituciones en la dimensión institucional de la universidad. En Alemania, Francia y Gran Bretaña se encuentran diferenciadas en órganos institucionales totalmente diferentes y con órganos superiores como los Consejos de Rectores totalmente diferenciados. De esta manera se hace una oferta diferenciada, en distintas configuraciones institucionales.

Pero el problema clave de estas instituciones es que también esta división de trabajo implica una forma diferente de hacer la organización y el management de esas instituciones de formación.

Las exigencias del management de cualquier institución son una respuesta a la complejidad de sus elementos especialmente en el caso de las instituciones de formación de :

- . los recursos humanos
- . la definición de sus productos, el grado de complejidad y la dimensión temporal
- . la asignación de esos propios recursos, esto es, de la política de personal y de la política de retribuciones junto con otros elementos de motivación e integración de las personas en las instituciones.

Lo que a su vez implica sistemas de información y control fuera de esquemas administrativos y burocráticos, más orientados a las prestaciones y a la eficacia, que al cumplimiento de tareas en el sentido maxweberiano.

Ciertamente, en una sociedad cerrada, o en una situación compleja de una comunidad cerrada, las exigencias a la universidad vienen definidas, o las define la universidad para un entorno inamovible o lentamente modificable. En ese sentido, la universidad tiene como misión principal **administrar la configuración de los recursos**, no hay competencia, y, por lo tanto, nos encontramos ante un esquema administrativo que viene funcionando para una sociedad cerrada con mayor o peor éxito. Aquí, es donde se producen productos básicamente estandarizados, y que luego, por la vía de "oposiciones", se tratan de diferenciar los productos al acercarse a la realidad de la praxis.

Este tipo de universidad, que corresponde a la organización dominante durante muchas décadas, lleva una exigencia muy administradora o administrativa de recursos y a una generación de problemas como equiparaciones, etc., como el problema básico en la ordenación de productos o programas de productos estos planes de estudios. Por el contrario, en una sociedad abierta las exigencias a la universidad son totalmente distintas. En una sociedad abierta la universidad tiene que ayudar a configurar el futuro por la vía de la investigación y por la vía de la transmisión del conocimiento, así como también por la formación profesional en cuanto a la capacidad de dar operatividad al conocimiento alcanzado.

Formar significa fundamentalmente dar capacidad de adaptación a situaciones cambiantes y a situaciones diferentes. Por ello es necesario que se produzca en las instituciones universitarias, ante una sociedad muy dinámica y diferenciada, prestaciones que se anticipen a la evolución de esa sociedad. La universidad no puede ir a remolque, sino que tiene que adelantarse a esas exigencias.

Es en este sentido en el que la configuración de sus prestaciones se diferencian en una universidad de una sociedad cerrada. Junto a las exigencias de una formación más "universal", básica, del aprendizaje del aprender, y del conocimiento de lo que verdaderamente un hombre debe saber en unas áreas específicas. En este sentido, es cuando surge la necesidad de diferenciar, incluso en la división del trabajo, las instituciones.

El hecho del fracaso de la especialización en las universidades europeas es un hecho concreto. Independientemente de que se sitúen las prestaciones dentro o fuera de

una misma institución, es necesario diferenciar institucionalmente esas prestaciones. No es lo mismo trasladar los conocimientos a los niveles de creatividad y de innovación, de nuevas configuraciones, de nuevos "Gestalt", y la tarea que compete a la formación del hombre para que sea capaz de realizar, de administrar, esos nuevos conocimientos en sentido operativo. Se trata de prestaciones en sí coordinadas, pero diferentes en contenidos, en estructura, e incluso en los recursos humanos.

Si no diferenciamos suficientemente las estructuras institucionales y los productos no se podrá dar una respuesta adecuada a las exigencias de la división de trabajo, implicadas por el conocimiento e implicadas también por la realidad institucional en que se mueven.

Hay además otro elemento adicional también importante a la hora de definir los contenidos de la universidad en una sociedad abierta. Las exigencias de una sociedad abierta son a más largo plazo que en una sociedad cerrada, exige esta sociedad abierta una mayor dinámica de ajuste y, sobre todo, exige una mayor creatividad. Y ésto solamente se logra por la vía de la diferenciación institucional, de la división de trabajo.

Pero esta exigencia de una sociedad abierta implica unas exigencias organizativas, de dimensiones que están en contradicción a los esquemas organizativos y burocráticos.

Fundamentalmente debe aquí asignarse a este tipo de organizaciones las siguientes características :

- 1° - Una gran flexibilidad de adaptación, esto es, las instituciones deben tener capacidad para ajustarse a nuevas necesidades, a situaciones concretas y diferenciadas, e incluso a corto plazo dar respuestas concretas.
- 2° - La asignación de los recursos debe ser de forma más directa a los "productos" que se quieren generar.
- 3° - Deben darse diferenciaciones muy claras en las estructuras organizativas y que corresponden a :
  - . jerarquización de las estructuras organizativas
  - . definición clara de responsabilidades individuales y no dilución a través de comisiones, consejos, etc.
  - . diferenciación de sus capacidades
  - . diferenciación retributiva, de motivaciones, etc.
- 4° - Pero además debe producirse una mayor identificación corporativa de los sujetos con las instituciones singulares y no con la institución universidad en términos nacionales que puede corresponder a una dimensión neta institucional, pero que difícilmente se traslada en ese proceso vocacional que corresponde a la capacidad creadora.

Si las instituciones universitarias individualmente no se diferencian en la misión y en la filosofía de cada una de ellas, difícilmente va a tener entrada en el mundo universitario una eficacia en la asignación de los recursos y en la capacidad de las instituciones.

Pero un elemento adicional clave en una sociedad abierta es el que concierne a la mayor conexión con los otros sistemas de la sociedad. Un sistema abierto de sociedad implica fundamentalmente que la institución universitaria no puede cerrarse intramuros, sino que su labor es extramuros, sobre todo, en nuestro caso, a las empresas y demás corporaciones que tienen como misión fundamental la configuración y asignación de recursos para dar respuestas a los problemas de una sociedad.

La sociedad exige cada vez mejores prestaciones de las instituciones universitarias para sus necesidades. Y ello implica fundamentalmente que la universidad sea capaz de involucrar avances tecnológicos que lleven a una mejor utilización de los recursos materiales y humanos. Pero, al mismo tiempo, significa que la universidad requiere la disposición de los mejores recursos humanos para que la calidad de sus productos sea verdaderamente una calidad que vaya por delante de los acontecimientos y exigencias de la sociedad.

No habrá nunca respuesta en una sociedad abierta a una universidad que no colabore con las demás instituciones y que coordine con ellas por la vía de las prestaciones que realiza y no por la vía de planificaciones burocráticas a la solución de los problemas.

Hoy no puede haber una sociedad libre, abierta, si no se dispone de instituciones universitarias eficaces, tanto en cuanto a su capacidad de configurar de "Gestalt", que es la misión clave de las universidades, con un "Weltanschauung" universal, como también con la capacidad de dar operatividad a ese conocimiento a través de instituciones de muy alta profesionalidad.

