

**EL MODELO NAPOLEÓNICO Y MATRICIAL.
Dos realidades en la Universidad de Zulia y una misma dinámica**

**Rómulo Rondon (*)
Diana Perozo (**)**

(*)Licenciado en Educación, mención Educación Especial LUZ en 1984. Profesor adscrito al Programa de Humanidades y Educación del Núcleo Costa Oriental del Lago desde 1991. MSc. Gerencia de la Educación Superior. UNERMB, Año 1996.

(**) Licenciada en Filosofía. LUZ 1979. MSc. en Ciencias de la Educación. LUZ, Año. 1992.

RESUMEN

La necesaria transformación universitaria que se plantea actualmente en las Universidades del país, exige un estudio de la estructura organizativa tradicional o Napoleónica y del modelo Matricial o Departamental, con el propósito de llevar a cabo un análisis descriptivo a modo comparativo. La “Departamentalización” se propone hoy día para las Facultades de Maracaibo, dado que se inició en la Facultad Experimental de Ciencias y en los Núcleos “Punto Fijo y Costa Oriental del Lago”, ya que este modelo Matricial es visto como una real alternativa para resolver los problemas organizacionales que nos aquejan.

De esta manera, se culmina con una propuesta dentro del modelo Matricial cuya dinámica impone la necesidad de entender los cambios necesarios, internalizando la discusión, con profundidad científica y sentido práctico y sobre todo con espíritu de compromiso.

Palabras Claves: Modelo Napoleónico, Modelo Matricial, Transformación Universitaria.

Napoleónico And Matricial Pattern. Two Realities In University Of Zulia And Oneself Dynamics.

ABSTRACT

The necessary transformation that thinks about at the moment in the university environment claims us a study of the organizational structure traditional or Napoleónica and of the Matricial pattern, also Departmental call, with the purpose of carrying out a descriptive analysis to comparative way. Fundamentally because “the Departmentalization” it is proposed nowadays for the rest of the Faculty of Maracaibo, since began in the nuclei “Punto Fijo and Costa Oriental del Lago”, of the University of the Zulia.

The work culminates with a proposal that inside the Matricial organizational environment requires of all and each one of the members of the community since its dynamics imposes the necessity to understand internalizando and with sense of commitment the necessary changes.

Key Words: Napoleónico Model, Matricial Model, University Transformation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad, realizar un análisis descriptivo de la estructura organizativa tradicional o Napoleónica de la Universidad del Zulia y los resultados arrojados a la luz de la dinámica de la misma, desde la perspectiva de la educación comparativa, lo que significa visualizar analíticamente la estructura actual a los ojos de la necesaria transformación que se plantea, tanto a lo interno como a lo externo de los muros universitarios.

Asimismo, se analiza la estructura matricial como propuesta, que ha sido aplicada dentro de la misma universidad, en los Núcleos de LUZ en la Costa Oriental del Lago y en Punto Fijo, y que, entre otras cosas, garantiza un proceso de desburocratización, lo que permite que los procesos administrativos internos se realicen con mayor prontitud y por otro lado, garantiza la pertinencia social, que le permite a la Universidad dar respuesta a los graves problemas que se presentan

en la sociedad a través de la aplicación de programas que aborden el conocimiento humanístico, científico-tecnológico y lo pongan al servicio de soluciones de problemas puntuales, sin perder la perspectiva que el hombre es un ser integral que trasciende al problema social puntual, por lo que esta estructura debe mantener esa visión del hombre transformador y transformado.

La estructura matricial conduce a la Universidad por el camino que siendo autónoma, mantiene estrecha relación con la comunidad a la que se debe y con el gobierno-estado estableciendo convenios estratégicos para la atención de su pueblo.

Culmina el trabajo con una propuesta que dentro del ámbito organizativo matricial requiere de todos y cada uno de los miembros de la comunidad dado que su dinámica impone la necesidad de comprender internalizando y con sentido de compromiso los cambios necesarios.

UN ENFOQUE DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

a) La estructura de la Organización Napoleónica en la Universidad del Zulia.

Esta modalidad está basada en una filosofía facultaria, iniciada desde el año 1918 con el congreso de CORDOVA, el cuál permitió, no sólo la autonomía universitaria, sino además la formación de carreras sin control en el tiempo. Este se desarrolla en la Universidad del Zulia sólo en la Región Maracaibo con excepción de la Facultad Experimental de Ciencias, puesto que en el Núcleo Cabimas y Punto Fijo, se desarrolla el modelo Matricial.

Desde hace ya más de una década, a nivel del subsistema de educación superior, se parte de la premisa de que los modelos clásicos “por facultades y escuelas” denominado Napoleónico no están acordes con la realidad de la Universidad y se ha insistido en el modelo por programas y departamentos Matricial como una alternativa de solución. Reaparece con fuerza la

propuesta de la llamada departamentalización, hoy día cuando, por una parte las autoridades, y por otra, el Gobierno Nacional, mediante sus organismos de control del subsistema de Educación Superior (OPSU, CNU) se plantean una necesaria etapa de transformación de las Universidades.

En este sentido, es propio de la dinámica académica el proceso dialéctico de cambio y movimiento ascendente hacia su madurez y depuración de sus procesos académico-administrativos. La inteligencia del ente *universita* le conduce a reciclarse y a transformarse. Sectores exógenos también coadyuvan a este fin esencial; la sociedad espera y reclama por la Universidad como pionera de saberes; (entiéndase por sociedad, no solo los sectores empleadores, sino las comunidades organizadas o no, e inclusive el sector gubernamental). Es por ello que permanentemente vemos sobre el tapete la discusión acerca de la Evaluación Curricular, la Evaluación Institucional, políticas para el cambio y la transformación etc, por ello el empeño en definir y redefinir cada

tantos años nuestra misión, visión, objetivos, estrategias, etc.

Ahora bien, el problema ha estado en que no se ha logrado trascender de lo teórico a lo práctico, el nivel de impacto de los propósitos que mueven esa dinámica hacia el cambio es imperceptible tanto en el interior de la Universidad como al exterior. Esta ausencia de planes concretos ha conducido a la pérdida de liderazgo y credibilidad en nuestra universidad; aunado a esto está el desdibujamiento de los principios y valores académicos y docentes producto, en parte, de la excesiva partidización, politización, grupalismo y personalismos en algunos casos, situación ésta que no permite ponderar decisiones y acciones con el único interés universitario e institucional.

Se entiende además que la problemática de LUZ tiene como una de sus causas la organización Napoleónica, la cual fundamentalmente se guía según esta jerarquía: (Ver Gráfico 1)

[Modelo Napoleónico y Matricial. Grafico 1.doc](#)

Esta está compuesta por los siguientes entes:

Consejo Universitario

- Las 4 autoridades: Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Secretaría.
- 9 Decanos, 1 por cada Facultad:
 1. Ciencias Jurídicas y Políticas.
 2. Medicina.
 3. Ciencias Económicas y Sociales.
 4. Humanidades y Educación.
 5. Ciencias Veterinarias.
 6. Agronomía.
 7. Ingeniería
 8. Arquitectura.
 9. Facultad Experimental de Arte.

▪ Tres Decanos más integran el C.U. los cuales se rigen por el modelo Matricial:

1. Núcleo Punto Fijo.
2. Núcleo Costa Oriental del Lago.

3. Facultad Experimental de Ciencias.

- Representante de los Profesores.
- Representante Egresados.
- Un Representante Estudiantil.
- Representante de Ministerio de Educación Cultura y Deportes

El Consejo de Facultad está

constituido por:

- Los Directores de las Escuelas.
- Los Directores de Centros e Institutos.
- 2 Representantes Estudiantiles.
- Representante de los Profesores.
- Representante de los Egresados.

El Consejo de Escuela lo conforman:

- El Director.
- Los Jefes de Departamento.
- Un Representante Estudiantil.
- Un Representante Profesoral.
- Un Representante de los Egresados.

El Departamento lo integran, todos los profesores que administren Unidades Curriculares correspondientes al eje de interés científico del departamento.

Las Unidades Curriculares son las asignaturas, prácticas o actividades donde se asignan los docentes con el fin de que administren el proceso enseñanza-aprendizaje. Una unidad

curricular puede tener varios docentes asignados.

Vale destacar como característica importante, que en la dinámica de esta realidad las autoridades Rectorales se comportan como entes independientes que proponen desde sus respectivos despachos, políticas y estrategias de trabajo por separado, y a los cuales hay que rendir informe también por separado. El C.U. se convierte en un organismo para aprobar asuntos que vienen consumados desde otras instancias. Esta situación se agrava al observar el desarrollo de figuras de poder paralelo, ocultos en posiciones no conocidas; estos son los **núcleos de Decanos**, quienes “acuerdan” acciones, votos, decisiones e intereses preparatorios al C.U. También está la llamada **Comisión Delegada**, no prevista en la ley como ente para conducir la Universidad, sin embargo, éste tiene un espacio y un reconocimiento tácito y se reúne semanalmente a tomar decisiones y emitir dictámenes sobre la Institución, está conformada por el Rector, el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico, el Secretario, y

Un representante por los 12 Decanos de Facultades y Núcleos.

Respecto a los intereses por Facultades, también, cada una trabaja independiente de la otra, tanto en lo administrativo, como lo académico, en cuanto a recursos humanos e infraestructura, etc; por ende, esto se manifiesta igual entre los Departamentos y en las Unidades Curriculares, existe una carencia de coordinación y de comunicación

Esta primera panorámica del problema ha resultado en una permanente suspicacia y reserva respecto a la relación estado-universidad, sociedad civil-universidad y lo que es peor aún, en cuanto a los sectores estudiantiles-universidad, gremios-universidad, profesores-autoridades, empleados-obreros y autoridades y entre las autoridades rectorales, como si se tratara de una lucha por intereses distintos, todo esto ha traído como consecuencia un sistema comunicacional lento que limita la negociación, crea tensión, conflictividad y entorpece los procesos de cambio y transformación que se esperan.

Un segundo grupo de problemas se originan de los primeros: el desacuerdo

en los sectores internos de la universidad nos ha conducido a carecer de homogeneidad de criterios respecto a:

- Las funciones y organizaciones de nuestras dependencias incluyendo los departamentos.
- Respecto al nivel científico demostrado en nuestras instituciones.
- Respecto a cómo hacer operativa nuestra estructura administrativa y organizativa. Por ejemplo, se ha demostrado la total infuncionalidad organizativa de los Departamentos establecidos en las Escuelas y no hay acuerdo respecto a cómo salir de la apatía.
- Cómo superar la brecha comunicación y en el mejor de los casos el ruido en el proceso comunicacional entre el sector profesoral, estudiantil, administrativo y obrero y los niveles de mayor jerarquía universitaria.
- Cómo vincular efectiva, operativa y sistemáticamente, en

el plano estructural las labores de investigación, docencia y extensión con el entorno: sociedad civil, gobierno, sector empleador público y privado.

- Qué aplicar como criterios de valoración de los recursos humanos, la ubicación de un perfil y su correcta ubicación en las instancias respectivas, en correspondencia con su nivel de formación, capacidad y potencialidades. Esta carencia de criterios académicos ha traído como consecuencia la burocracia, maltrato profesional del personal docente, subvaloración de lo que produce igualmente al personal administrativo y obrero con su secuela de desmotivación, desapego, pérdida de sentido de pertenencia y en otros casos fuga de cerebros a otras instituciones.
- Tampoco existe homogeneidad de criterios respecto a las Políticas de ingreso: relacionado con el acceso a la educación superior, se plantea que nuestro país tiene una población joven,

la composición etaria de la población es joven, el 55% de la población es menor de 25 años ¿cómo garantizar el acceso en igualdad de condiciones? Se requiere de una política entre el estado y las propias instituciones, las cuales tienen limitaciones de espacio, de recurso docente, financiero, etc. Se requiere de una política que conlleve a plantear que la igualdad de acceso debería estar condicionada sobre la base de las capacidades respectivas y los méritos, es decir, aquellos que tengan una preparación adecuada, voluntad y aptitud demostrada, es decir, tiene que haber ciertas exigencias para el ingreso.

- Otro de los grandes problemas es la incorrecta distribución de los recursos financieros y económicos, planificación infuncional equivocadas políticas y normativas para el manejo de bienes y servicios, lo cual ha conducido al deterioro de la infraestructura, al

debilitamiento de la producción teórica y de la investigación en comparación con el nivel de exigencia y de avance de la ciencia misma, la tecnología, la necesidad del sector empleador y del gobierno.

b) Una breve descripción de la problemática en la experiencia del Modelo Matricial. Núcleo LUZ - Costa Oriental del Lago.

La universidad inicia en 1998 una experiencia basándose en la estructura Matricial, en una de sus extensiones ubicada en la ciudad de Cabimas, la cuál se convierte en Núcleo LUZ-COL., ello permitirá transitar el camino de la Departamentalización, lo que impone la inclusión de un Consejo Académico y la eliminación del concepto convencional de Escuelas por la creación de Programas de Estudio, finitos en el tiempo, en tanto obedezcan a las exigencias particulares y coyunturales del mercado de trabajo, con las expectativas de la sociedad y que se correspondan con los cambios científicos tecnológicos actualizados.

Desde el punto de vista de la estructura base de la organización, se cumplió con

los preceptos establecidos, esto es, se trabaja en base a programas, no existen las Escuelas sino que los Programas administran las carreras; pero un error garrafal se ha cometido, los programas no son revisados en cuanto a su pertinencia y se mantienen en el tiempo, sin previsión alguna respecto a la saturación del campo de trabajo de las carreras ofrecidas, o si ya ellas no cubren las expectativas del campo laboral, o de los sectores de la sociedad civil que necesitan de sus aportes filosóficos, científicos o técnicos si fuera el caso.

La contradicción en la gerencia de la Universidad del Zulia, al dirigir dos (2) conceptos de estructuras organizativas distintas, con filosofías distintas y sobre todo misiones distintas pudiera estar originando las siguientes desviaciones presentadas en los núcleos:

- El impacto del centralismo de la Universidad-Maracaibo en la asignación presupuestaria.
- La problemática técnico-docente, académico-administrativa, organizativa y de finanzas, de las Facultades en Maracaibo, se manejan con igual criterio que en el

modelo Napoleónico, lo cual inhibe la propia dinámica del núcleo.

- Falta de compromiso y carencia del sentido de pertenencia por parte de los diferentes sectores de la comunidad del Núcleo.
- Los programas continúan ejecutándose tal como los realiza la estructura tradicional, sin límites en el tiempo.
- Los Programas se comportan organizacionalmente como las Escuelas del modelo Napoleónico.
- No se ha realizado hasta el momento la evaluación institucional prevista para la búsqueda de la pertinencia.
- Las normativas son las mismas para ambos modelos.
- Las autoridades de LUZ gerencian priorizando la localidad sede (Maracaibo).
- Las decisiones tienen un alto grado político partidista.

Contrariamente a lo que acontece en nuestros Núcleos, la departamentalización debería ser un esquema de organización, distinto al de las facultades, que permita establecer los correctivos respectivos para

perfeccionar el propio esquema y fortalecer la institución. Tiene el reto de satisfacer en el marco de la independencia de sus acciones académicas y administrativas, las demandas planteadas en el país ofreciendo las opciones de estudio más contextualizadas. Así que, debe satisfacer las demandas de la región y específicamente de la localidad; también atender necesidades para el desarrollo nacional y ofrecer un enfoque acerca de tópicos a nivel Internacional y cambiar con ellas, de manera ágil, no traumática, a través de planes y programas.

Desde el inicio se planteó la siguiente estructura matricial del Núcleo LUZ – COL intentando asumir los principios teóricos del modelo:

Ver Grafico 2

[Modelo Napoleonico Grafico 2.doc](#)

ELEMENTOS CONCEPTUALES E INTERPRETACIÓN DEL MODELO NAPOLEÓNICO Y EL MODELO MATRICIAL,

a) El Modelo Napoleónico o por Facultades

El modelo napoleónico proveniente de la experiencia francesa, esta basada en la modalidad organizacional piramidal, vertical. Sus principios establecen:

- Es un sistema formal.
- Exige respeto a las decisiones de los directivos en la cúspide.
- Respeto para garantizar la viabilidad de lo administrativo.
- Concentración de poder.
- Organización de poder por jerarquía.
- Se establecen diferencias interna por rangos y capacidades.
- Se aplica la división del trabajo.

- Se planifica centralizadamente.

Este modelo se agota cada vez más en la madurez de la organización y pugna por mantener su centralismo ante el natural proceso de diferenciación. Algunos autores plantean que el proceso de “Diferenciación” le es propio a este sistema y es una pugna entre mantener el control por parte de los entes de poder jerárquico y los subsistemas internos. En este modelo de organización se da un proceso natural que va dividiendo la organización por áreas y especialidades, desarrollándose una tendencia hacia la máxima autonomía de éstos, estableciéndose entonces diferenciaciones entre ellos. Estos subsistemas tienden a enfocarse en su objetivo específico buscando el desarrollo máximo, se produce también una exageración, se extralimitan sus alcances perdiéndose la perspectiva de que es sólo un subsistema, que debe armonizar y mantener los intereses generales de la organización.

También, se desarrolla una creciente independencia, se aboga por la descentralización en el manejo de recursos, toma de decisiones, técnico-

docentes, etc, lo que trae como consecuencia el aislamiento, desapego de los intereses del sistema principal e inclusive llega a competir y ganar poder de control hasta convertirse en un nuevo sistema.

En el caso de organizaciones sociales complejas y dinámicas, con objetivos a mediano y largo plazo es posible que este “extrañamiento o alejamiento” de sus subsistemas se convierta más bien en una fuente de problemas y obstáculos para su propio desarrollo donde se crece la burocracia con sus consabidos procedimientos engorrosos, criterios utilitaristas respecto al directorio central.

El control se logra a través de la supervisión y observación permanente de la conducta de las diferentes partes que conforman el sistema y las correcciones necesarias deben realizarse oportuna y permanentemente de manera formal de lo contrario es irreversible el daño, la atrofia predominará.

Así que este fenómeno puede ocasionar también ventajas para la conducta total de la organización social efectivamente, Pfiffer y Sherwood,

(1967) plantean: ***“A la fuerza centrífuga que origina la diferenciación debe oponerse una fuerza centrífuga que logre mantener las partes dentro del sistema. Es necesario entonces mantener los mecanismos de integración.”***

Así expuesto, la diferenciación y la integración son fuerzas opuestas en este modelo organizacional. La diferenciación que hacen los entes de la organización es sobre la base de sus facultades, objetivos, funciones, y actividades específicas, algunas teorías señalan que esta subdivisión y pugna natural el sistema es para cumplir objetivos parciales de toda la organización por lo que al subdividirse faculta a ciertos entes para que cumplan la tarea, estos subsistemas a su vez nuevamente son divididos y así sucesivamente.

Al unísono, este modelo implica que se plantee la integración, esta se desarrolla en la dimensión de la jerarquización y autoridad, con el fin de mantener coordinadas las actividades de la organización social de modo de lograr sus objetivos. Para este modelo la integración se garantiza y desarrolla a

través de la adecuada distribución de la autoridad.

Para Munch Galindo (1992) expone el concepto de autoridad en el modelo tradicional, *“Es la facultad de la que está investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos de grupo”*.

Para entender este concepto que es clave en el modelo tradicional debemos pasearnos por el concepto de poder.

El Poder ha sido definido como **la capacidad que posee una persona para modificar la conducta de otras en un momento determinado**. La base se encuentra en el hecho de poder quitar o dar, penar o gratificar. Los subordinados reconocen el poder del jefe, porque su futuro depende de las decisiones de él. Esta autoridad se desarrolla a través de un sistema formal de la organización.

Pfiffer y Sherwood la definen como *“Un derecho, el derecho de*

mandar, esto es la capacidad para asegurar el predominio de las metas y valores propios”.

Katz y Khan. (1997) definen como autoridad *“...el poder legitimado, poder con que es investida una persona o posición particular y que es conocida.... y que es aceptada como apropiada no sólo por el que esgrime el poder sino también por todos aquellos que se encuentran sobre quien es esgrimido y por los otros miembros del sistema”*.

Para Max Weber *“La autoridad puede ser definida como el poder para tomar decisiones que generan las acciones de otros”*. Blan y Scott aceptan la definición de Max Weber. Estos definen poder como la probabilidad de que ciertas ordenes que parten de una fuente serán obedecidas por un grupo dado de personas.

Como se aprecia en estos conceptos básicos, *en el modelo de organización tradicional o Napoleónico, el llamado flujo directriz de la organización está centrado en los entes superiores se consideran las jerarquías de poder según los cargos, dando por hecho que la autoridad se*

ejerce de arriba hacia abajo, a mayor jerarquía mayor poder legal y legítimo.

El modelo tradicional por facultades es la expresión de la estructura jerárquica de la organización social. Como se ha explicado, en él se desarrollan una red de interacciones de tipo vertical y muestra las relaciones de poder formal independiente. Aquí cada parte de la organización depende de la acción de las otras partes que se encuentra más arriba en esa línea vertical y es responsable del cumplimiento de las tareas de las otras partes ubicadas directamente bajo ellas. El responsable máximo del comportamiento de la organización social es aquel que posee también la máxima autoridad, pero debido a lo complejo de la organización social, las tareas que deben cumplirse son transmitidas a personas de alto rango pero de jerarquías inferiores o subsiguientes en orden descendente vertical. La responsabilidad se transmite en forma parcial a otros roles ubicados mas abajo del rol máximo y se les otorga autoridad para tal fin. Estos a su vez siguen traspasando tareas a sus respectivos subordinados a quienes se

les asignan roles operativos. Esta red organizacional es llamada la estructura jerárquica. Existen diferentes diseños los cuales son adaptados de acuerdo a la necesidad de cada organización. Ver Grafico 3

[Modelo Napoleonico Grafico 3.doc](#)

Mencionarán dos variantes del modelo Napoleónico, las llamadas “Estructura Centralizadoras” donde la autoridad es mantenida en los niveles más altos de ella partiendo desde allí y en forma de órdenes las decisiones importantes. También tienden a contar con mayor número de niveles jerárquicos en forma de escalones con grados de autoridad; en ellas todo está centralizado, pues pasa por el tamiz del gerente de mas alto nivel la mayoría de las decisiones.

Tiende a existir una relación entre el número de niveles de autoridad y el largo de los canales de comunicaciones verticales, lo que conlleva a suponer que mientras más larga sea la estructura jerárquica, mayores serian las probabilidades de ruido en dichos canales.

La otra variante del Modelo Napoleónico es de “Estructura Descentralizada”. se parte del poder de decisiones entregado a los niveles intermedios, permaneciendo por supuesto, en la cúspide de la estructura aquellas decisiones que cumplirán objetivos políticos-estratégicos y de control.

Las estructuras descentralizadas dentro del modelo tradicional tienden a presentarse dibujadas con un triángulo aplanado, expandiéndose en forma horizontal. Ver Grafico 4

[Modelo Napoleónico Grafico 4.doc](#)

b) Teoría de la Aceptación de la Autoridad

Con la aparición de Chester Barnard (1938), considerado como uno de los pilares de la teoría moderna de la organización, se plantea el cambio del flujo organizacional y la autoridad se centra en el subordinado. Plantea la dinámica a la inversa, diciendo que las personas aceptan la autoridad sólo si se dan ciertas condiciones, estas son:

- Si se da una buena comunicación (mensaje).

- Cuando cree que la persona que dirige es consistente con los propósitos de la organización.
- Cuando se toman en cuenta sus intereses y se atienden necesidades personales.
- Cuando transmite seguridad para dirigir la organización.

Así que el jefe tendrá autoridad sólo si se la concede al subordinado, de aquí surge la teoría de la aceptación de la autoridad y de allí se desprende la interpretación de que la seguridad de la autoridad está en la búsqueda de apoyo en los subordinados, ganándoselos a través de una conducta ejecutora ejemplarizante. Se entiende además, que en las decisiones se centra la autoridad dentro de la organización social; por ende, importa sobremanera la capacidad para tomar decisiones y la forma como ello afecta a los terceros llamados subordinados en el modelo tradicional.

La influencia de Chester Barnard hizo cambiar la visión de autoridad y del flujo directriz de una organización social, asumiéndose para superar lo tradicional, o hacer más

madura la organización, entre otros, estos principios:

1. No es necesario ejercer estrictamente la autoridad solamente en sentido vertical descendente del orden jerárquico, aunque sea este estilo el que más se usa.
2. La atribución de la autoridad por las funciones definidas en la organización no es la única vía de autoridad, también en el curso nominal de la organización surgen aceptaciones que ubican sectores de autoridad.
3. El superior debe influir antes que mandar para ejercer su autoridad. Trabajan por los cambios de conducta.
4. La autoridad se ejerce sobre personas por lo que se establecen ciertos derechos a respetar.

Como es de observar, aún Barnard, no rompe con el concepto de poder y jerarquía sino que busca modalidades de legitimación de la autoridad con toques tímidos de democracia.

c) El Modelo Matricial o Departamental.

El modelo de departamentalización nace en Estados Unidos de Norteamérica. El origen histórico parte de la necesidad acaecida hacia la tercera década del siglo XX, cuando se plantearon transformar las estructuras arcaicas de sus Universidades, debido a que ya no servían para sostener la sociedad opulenta que se venía desarrollando, en la cuál la eficiencia y la tecnología aparecían no solo como nuevos requerimientos del sector empleado sino que su connotación pasó a formar parte de su sistema de valores.

La departamentalización surge como respuesta a la búsqueda de la actualización y la pertinencia social, se creó para apoyar la Universidad tecnocrática. Se eliminaron así las antiguas facultades para sustituirlas por las escuelas y estas fueron desintegradas en departamentos. Es importante destacar que esta postura tuvo sus detractores y llamaron a esta modalidad *la departamentalización fraccionadora* porque se basa en que estamos en la

época en que todos desean mas o menos lo mismo, la única diferencia se refiere a la selección de los medios, la elección de las guías para lograr los fines, al estilo de la acción; el objetivo de la educación de Estados Unidos se centra en la construcción de una sociedad de manager o gerentes, donde la excelencia se mide en términos de producción de ideas o en racionalidad crítica en los procesos.

La organización matricial o de rejillas también conocida como administración de proyectos, es uno más de los tipos de departamentalización. La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y los proyectos.

Existen muchas variantes para la función de un administrador de proyecto, en algunos casos no poseen autoridad para normar las actividades de los departamentos funcionales; su papel se reduce a recopilar información, mantener un registro de los avances del proyecto e informar a sus superiores de eventuales desviaciones significativas respecto a los planes, en otros casos

deben ser persuasores, y emplear sus conocimientos y capacidad de persuasión personal para obtener resultados. Así, no es de sorprender que la rotación de quienes ocupan estos puestos sea tan elevada.

Para Harold K. y otros (1994) ***“La departamentalización no es un fin en si misma, si no sencillamente un método de organización de actividades para facilitar el cumplimiento de objetivos....”***, sin embargo, corresponde a la comunidad universitaria asumir realmente los cambios e instrumentar esa estructura, por ejemplo el liderazgo que tienen en esa estructura matricial los departamentos. Los cuales deben calificar, instrumentar y evaluar las actividades académico-administrativas. Sin embargo, esto todavía esta estancado y es necesario que éste se rompa para que los departamentos asuman ese liderazgo y obtengan apoyo para instrumentar las nuevas carreras, esta tarea debe emprenderse con eficacia pero también con compromiso por parte de la comunidad donde se implemente una estructura matricial.

d) Teoría de las Relaciones Humanas

Uno de los exponentes de esta propuesta organizacional es O'Shaughnessy, quien participa de una corriente que promueve las relaciones humanas en la estructura organizacional, su prioridad esta en los individuos que conforman la organización, y este enfoque está basado en las relaciones humanas interactuantes con el ambiente organizacional estimulando a las personas, a los participantes del sistema, a colaborar con la consecución de los objetivos fundamentales de la organización. Según este autor la organización debe trabajar en equipo para lograr sus objetivos y al mismo tiempo satisfacer a sus miembros, esto permite:

1. Asumir una alta productividad
2. Un bajo ausentismo
3. Estimula a la cooperación
4. Evita los conflictos laborales.

Como se aprecia los objetivos de la organización sólo se logran con la participación de sus miembros. Las relaciones horizontales son aquellas cuyas funciones no son esencialmente las de pasar ordenes a los niveles bajos

o pasar información a los de arriba y cuya naturaleza y características no están primordialmente determinadas por el hecho de que un elemento es superior a otro en la jerarquía de la organización.

Para Henry Lands Berger (1961) *“La función de las relaciones horizontales es facilitar la solución de los problemas que surgen de la división del trabajo, su naturaleza y características están determinadas por los participantes que tienen sus objetivos organizacionales diferentes, pero actividades independientes que necesitan entremezclarse”*.

La forma matricial es un diseño estructural preparado para responder a dos necesidades organizacionales primordiales:

1. La necesidad de especializar las actividades en los departamentos funcionales que desarrollan una experiencia técnica y ofrecen una base permanente para los empleados.

2. La necesidad de especializar a los departamentos en los diferentes programas establecidos como prioridades.

Se desarrollan y se interrelacionan tecnológicamente, tienen intereses de mercado que se extiende casi a todos los sectores importantes, se convierten en multinacionales con operaciones globales rápidamente crecientes, y trabajan en ambientes de negocios de cambios drásticos y acelerados, junto con una gran competencia, requiere que se desarrollen nuevos enfoques, estilos de liderazgo y formas de operar; se trata de una forma más compleja y difícil requiere de flexibilidad humana a fin de lograr los objetivos organizacionales.

e) Sugerencias para la Eficacia de la Administración Matricial

La administración matricial puede ser más efectiva al seguir las sugerencias siguientes:

1. Mantener una permanente comunicación con los sectores que conforman la

comunidad Universitaria y los sectores del entorno con el fin de conocer sus expectativas y trabajar los criterios de pertinencia social, científica, filosófica y ocupacional que debe tener toda carrera universitaria.

2. Definir los objetivos del proyecto.
3. Precisar las funciones, autoridad y responsabilidades de administradores y miembros de equipo.
4. Tomar las medidas necesarias para que la influencia se base en conocimientos e información, no en el rango.
5. Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de los de proyectos.
6. El administrador debe ser experimentado capaz de ejercer liderazgo.
7. Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo.

8. Establecer controles de costos, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de normas.
9. Compensar con justicia a los administradores de proyectos y a los miembros de sus equipos.
10. Atender los intereses personales de sus miembros mediante políticas sociales y de apoyo a las Organizaciones para Universitarias y Gremiales.

Como hemos dicho, en el desarrollo natural de la organización social se da la diferenciación entre el sistema central o principal y los subsistemas que lo conforman. Cuando se trata del modelo Matricial, en este proceso se dan una red de interacciones de tipo horizontal, son relaciones de trabajo o tareas independientes que señalan los roles individuales en función del logro de los objetivos de la organización social.

Aquí el poder de decisiones es horizontal, cada parte depende de la acción de otras partes, pero cada uno es

responsable del cumplimiento de la tarea concreta.

IV. EJERCICIO DE YUXTAPOSICIÓN DE LOS MODELOS NAPOLEÓNICO Y MATRICIAL.

Ver Grafico 5

[Modelo Napoleonico Grafico 5.doc](#)

V. EL MODELO MATRICIAL PROPUESTO.

En correspondencia con las definiciones teóricas aquí expuestas se expone a continuación una propuesta para la Universidad del Zulia:

Ver Grafico 6

[Modelo Napoleonico Grafico 6.doc](#)

CONCLUSIONES

- a) En las Universidades Nacionales se plantea una discusión profunda sobre las estructuras matricial y tradicional.
- b) Se trabaja con dos (2) modelos opuestos: Napoleónico y el Matricial, contradiciéndose teórica y filosóficamente.
- c) El concepto actual de pirámides superpuestas de Consejo Universitario, Consejo de Escuela, Consejo de Facultad, hace que la administración universitaria sea lenta, pesada y muchas veces inoportuna, lo que es característico de la burocracia.
- d) No se han producido cambios significativos y los que han habido no pasan de un cambio de nombre.
- e) Donde está implementado el Modelo Matricial los programas son rígidos, al igual que en las Facultades.
- f) Contradictoriamente, las normas, reglamentos, amonestaciones y sanciones, son las mismas para ambos modelos.
- g) La brecha comunicacional entre la base de la comunidad, empleados, obreros, profesores y estudiantes es la misma en los dos modelos implementados en LUZ.
- h) En los dos modelos prevalecen los conceptos tradicionales de Poder, Jerarquía, Autoridad, Rangos, etc.
- i) Existe diversidad de criterios sobre la estructura organizativa y contradicciones internas. Existen en la actualidad tres escenarios:
 1. El tradicional o Napoleónico.
 2. Matricial (Núcleos Punto Fijo y COL) el cual se basa en departamentos que administran programas.
 3. Propuesta en el marco de la transformación universitaria: implementar la departamentalización obviando el concepto de programa y manteniendo las estructuras jerárquicas de Escuelas y Facultades.

- j) Los programas, le darán mayor sentido de pertinencia a la universidad, dado que permite cambiar de acuerdo a las exigencias, aspecto por demás necesario y al cual el modelo napoleónico no da respuesta oportuna.
- k) El modelo Matricial propuesto permite la creación de programas finitos en el tiempo y matrícula controlada.
- l) No existe una propuesta organizativa específica para la modalidad Matricial en las Facultades de Maracaibo.
- m) Existe resistencia al cambio por temor de algunos sectores a perder el “poder”.
- n) Se asume que se debe ir por fases acercándose al modelo matricial original: departamentos y programas, bajo esta óptica en la universidad debería haber entre cuatro (4) a cinco (5) grandes programas a lo sumo, a través de la fusión de varias carreras. Así mismo, se plantea la revisión de las áreas académicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. LANDS BERGER, HENRY. *Burocracia en la Dimensión Horizontal* Editorial Trillas (1961). Pgs.
2. HAROLD KOONTZ Y OTROS. *Administración, una Perspectiva Global*. Editorial Mc. Graw Hill (1982). Pgs.
3. KATZ Y KHAN. *Organización y Administración*. Editorial Mc Graw Hill México (1997)
4. MUNCH, GALINDO. *Fundamentos de la Administración*. Editorial Trillas. (1992).
5. PFIFFER Y SHERWOOD. *Organización Administrativa*. Editorial herrero Hnos. México (1967).
6. *PERIÓDICO EL NÚCLEO*. 37 Mayo-Junio 2000. Pgs.
7. *GACETA UNIVERSITARIA*. *Reglamento General de los Departamentos y Cátedras de la Universidad del Zulia*. Maracaibo, Febrero 1998.

8. **GACETA UNIVERSITARIA.**

*Reglamento de Núcleos de la
Universidad del Zulia.* 1997.

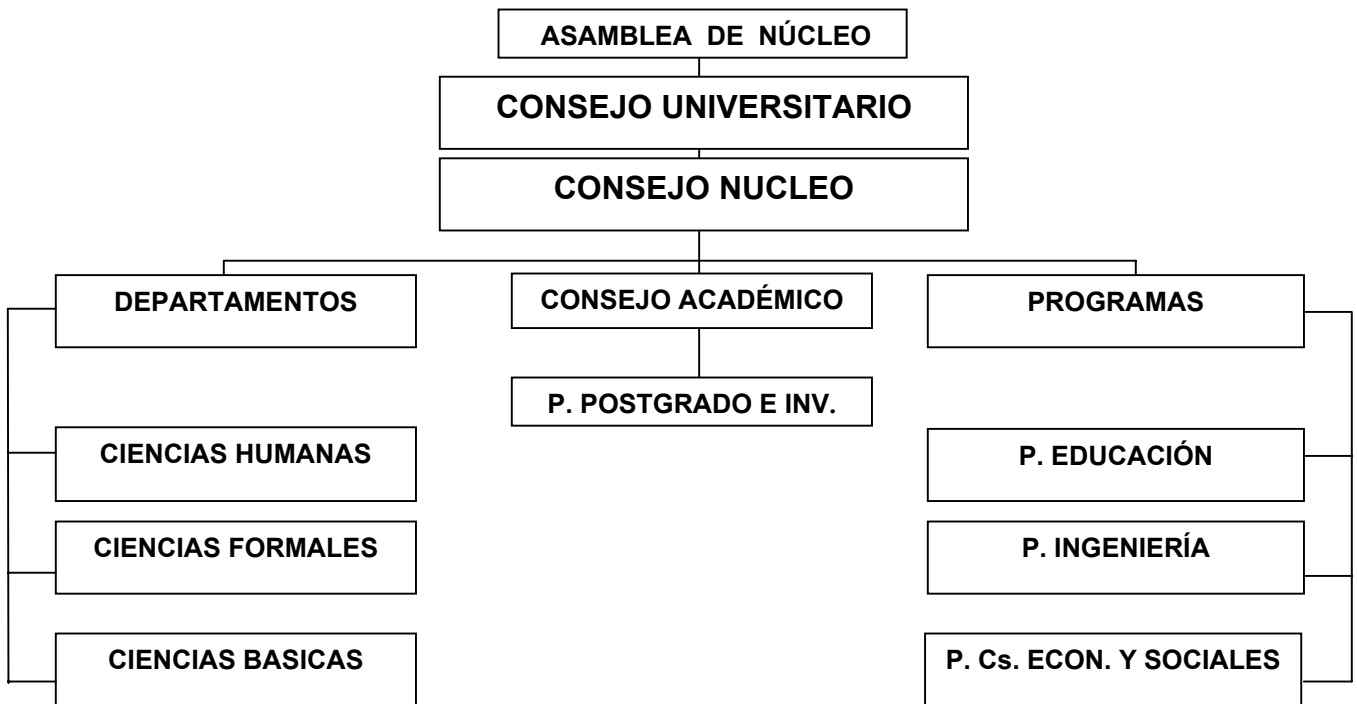
[..\Revista Formación](#)

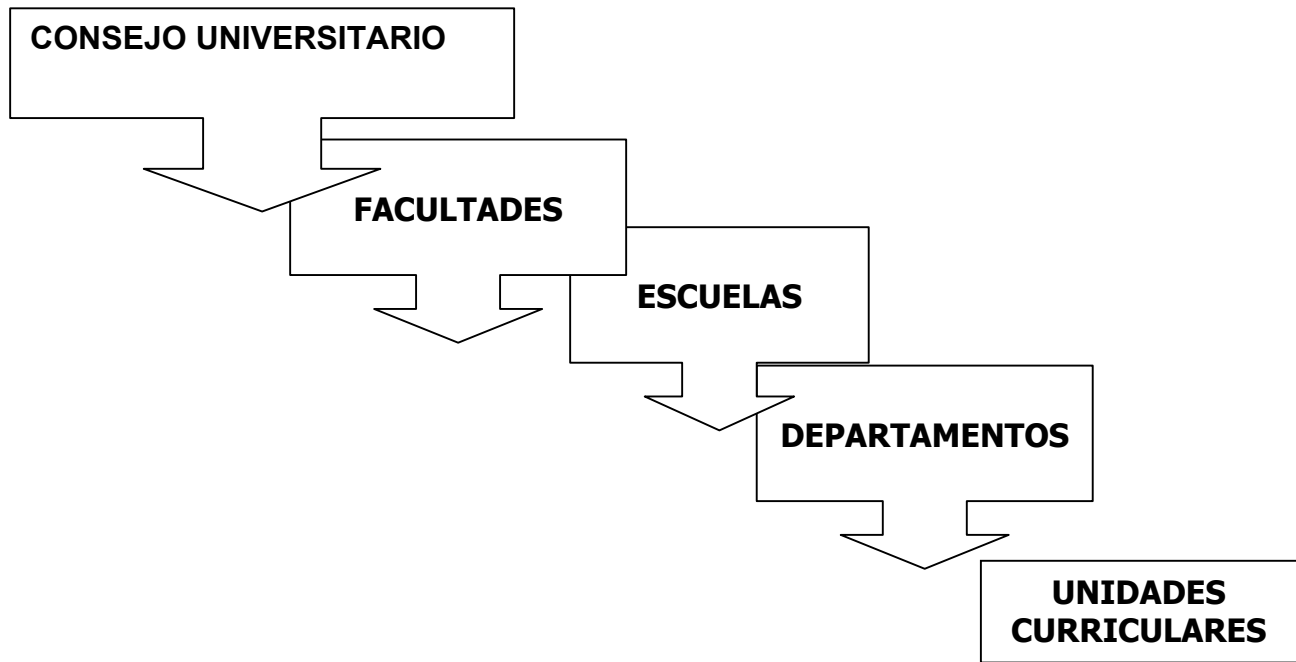
[Gerencial.ppt](#)

TABLA 1

Napoleónico	Matricial
El Desarrollo Organizacional se basa en los intereses de quienes ejercen el poder.	El Desarrollo Organizacional se basa en las relaciones humanas, en el compromiso individual para “aceptar” los objetivos organizacionales.
El nivel en la dimensión vertical determina la autoridad y poder, e influencia, privilegio, status y recompensas.	Las tres bases de departamentalización son de: Función, Programas, Localización.
Relativamente cerrada, intentos por seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre	Relativamente abierta, diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Útil en pequeñas organizaciones y la disciplina es fácil de mantener, es rígida e inflexible.	Flexible. Permite que las personas puedan cambiar de tarea cuando sea necesario
Centralizada, concentrada hacia los niveles altos, tiende a estar relativamente fija.	Descentralizada en toda la organización. Continuamente adaptándose a nuevas situaciones.
Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad independientemente de la función que realicen.	La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.
La organización depende de hombres clave, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente. La diferenciación se da por pugnas competitivas.	Tendencia a la diferenciación, y a la integración, sólo es garantía a la adecuada distribución de la autoridad Matricial
Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución. No hay conflictos de autoridad ni fuga de responsabilidad.	Coordina la satisfacción de necesidades para mejorar el producto, para satisfacer el programa y para atender sus integrantes.
Tendencia a la competencia entre el poder central y los subsistemas.(fuente de Problemas)	Facilita la solución de los problemas que surgen de la división del trabajo. Estimula la cooperación y evita los conflictos laborales.

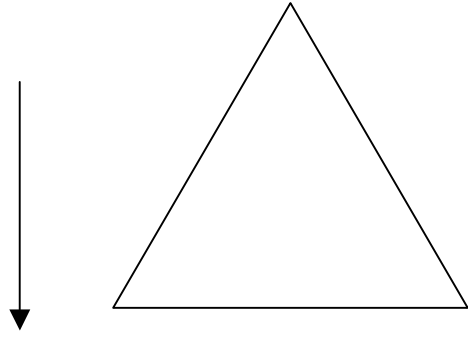
El control se logra por la supervisión permanente	Funciona a través de reuniones. La responsabilidad es tarea de todos. Propicia una comunicación interdepartamental. Priva la democratización.
Se establece la Jerarquía y burocracia Pérdida de tiempo al comunicar una orden.	Nivel de organización horizontal, no permite la burocracia.
Tendencia a extralimitar sus alcances, a la diferenciación, integración, perdiéndose la perspectiva de un solo sistema; sólo es garantía la adecuada distribución de la autoridad.	En este proceso se da una red de interacciones de tipo horizontal, son relaciones de trabajo o tareas independientes que señalan los roles individuales en función de los objetivos organizacionales.
Atribuida a puestos específicos y roles. Mayor diferencia entre los niveles.	Compartida por muchos integrantes. Menos diferencia entre los niveles. Todos son responsables.
La estructura no permite atender necesidades.	Lo importante es la calidad, pertinencia y el sentido de pertenencia.





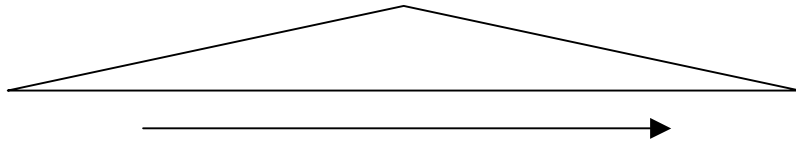
[El Modelo Napoleonico y Matricial.doc](#)

Grafico 03



[El Modelo Napoleonico y Matricial.doc](#)

Grafico 4



[El Modelo Napoleonico y Matricial.doc](#)

Grafico 5

EJERCICIO DE YUXTAPOSICIÓN DE LOS MODELOS NAPOLEÓNICO Y MATRICIAL.

Napoleónico	Matricial
El Desarrollo Organizacional se basa en los intereses de quienes ejercen el poder.	El Desarrollo Organizacional se basa en las relaciones humanas, en el compromiso individual para “aceptar” los objetivos organizacionales.
El nivel en la dimensión vertical determina la autoridad y poder, e influencia, privilegio, status y recompensas.	Las tres bases de departamentalización son de: Función, Programas, Localización.
Relativamente cerrada, intentos por seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre	Relativamente abierta, diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Útil en pequeñas organizaciones y la disciplina es fácil de mantener, es rígida e inflexible.	Flexible. Permite que las personas puedan cambiar de tarea cuando sea necesario
Centralizada, concentrada hacia los niveles altos, tiende a estar relativamente fija.	Descentralizada en toda la organización. Continuamente adaptándose a nuevas situaciones.
Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad independientemente de la función que realicen.	La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.
La organización depende de hombres clave, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente. La diferenciación se da por pugnas competitivas.	Tendencia a la diferenciación, y a la integración, sólo es garantía a la adecuada distribución de la autoridad Matricial
Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución. No hay conflictos de autoridad ni fuga de responsabilidad.	Coordina la satisfacción de necesidades para mejorar el producto, para satisfacer el programa y para atender sus integrantes.

Tendencia a la competencia entre el poder central y los subsistemas.(fuente de Problemas)	Facilita la solución de los problemas que surgen de la división del trabajo. Estimula la cooperación y evita los conflictos laborales.
El control se logra por la supervisión permanente	Funciona a través de reuniones. La responsabilidad es tarea de todos. Propicia una comunicación interdepartamental. Priva la democratización.
Se establece la Jerarquía y burocracia Pérdida de tiempo al comunicar una orden.	Nivel de organización horizontal, no permite la burocracia.
Tendencia a extralimitar sus alcances, a la diferenciación, integración, perdiéndose la perspectiva de un solo sistema; sólo es garantía la adecuada distribución de la autoridad.	En este proceso se da una red de interacciones de tipo horizontal, son relaciones de trabajo o tareas independientes que señalan los roles individuales en función de los objetivos organizacionales.
Atribuida a puestos específicos y roles. Mayor diferencia entre los niveles.	Compartida por muchos integrantes. Menos diferencia entre los niveles. Todos son responsables.
La estructura no permite atender necesidades.	Lo importante es la calidad, pertinencia y el sentido de pertenencia.

[El Modelo Napoleonico y Matricial.doc](#)

**GRAFICO 6
EL MODELO MATRICIAL PROPUESTO.**

En correspondencia con las definiciones teóricas aquí expuestas se expone a continuación una propuesta para la Universidad del Zulia:

