

Universidades de propiedad familiar: ¿adecuadas para el siglo XXI?

Edward Choi, Philip G. Altbach, Hans de Wit y Matt R. Allen

Las instituciones de educación superior de propiedad o administración familiar (IESPAF) son singulares e ignoradas, a pesar de tener presencia mundial. Están en todos los continentes y son miles. Estas instituciones están establecidas por familias, generalmente por un miembro carismático de la familia, y permanecen bajo la administración familiar por generaciones. Si bien no hay estadísticas sobre el alcance de sus operaciones, se estima que las IESPAF tienen una presencia importante en varios países con un gran sector privado. Las observaciones de este artículo provienen de *The Global Phenomenon of Family-Owned or -Managed Universities* (2020) [El fenómeno mundial de las universidades de propiedad o administración familiar], editado por Philip G. Altbach, Edward Choi, Matt R. Allen y Hans de Wit (Brill Sense).

Las IESPAF se diferencian del resto de instituciones de educación superior por varias razones, principalmente con la forma en que esta administración familiar toma decisiones organizacionales y por las oportunidades y los desafíos únicos que se le presentan en su participación gerencial. En la mayoría de los países, se entiende que las coaliciones familiares son propietarias de las universidades que establecen. En muchos casos, poseen grupos educativos que también incluyen otros tipos institucionales, como escuelas.

Características institucionales

Las IESPAF tipifican muchas de las características que definen a sus contrapartes sin propiedad familiar dentro del sector de la educación privada. Por ejemplo, operan con fines lucrativos y sin estos. Las IESPAF sin fines de lucro se pueden encontrar en países como Bangladés, Colombia, India, Japón y Corea del Sur, y donde la política nacional prohíba la actividad comercial en la educación superior. Esto contrasta con países como Armenia, Brasil, China, Etiopía y Filipinas, donde estas instituciones mezclan intereses comerciales con una misión social.

Las IESPAF también se asemejan a las instituciones privadas sin propiedad familiar en cuanto a autonomía institucional, la cual varía en grado según el contexto nacional. Tienen menos autonomía en países sin diferencias sustanciales entre los sectores públicos y privados con respecto a la supervisión gubernamental. Estos incluyen Armenia, China, Japón, Filipinas y Corea del Sur. En estos países, estas instituciones pueden ser consideradas como entidades casi públicas y están sujetas a estrictos controles gubernamentales que investigan todos los temas universitarios. Sin embargo, no es el caso en otras partes del mundo. Los gobiernos de países como Brasil, Etiopía, India y México aplican normas comparativamente más flexibles.

Otras dimensiones en las que las IESPAF se asemejan a las instituciones (privadas) sin propiedad familiar incluyen las prioridades institucionales, el rol social, la capacidad de admisión, las ofertas académicas, el enfoque, la investigación, la calidad educativa y los patrones de financiación.

La dimensión "familiar"

Todos los IESPAF conservan el carácter de una empresa académica, algunas más que otras. Sin embargo, se apartan de sus contrapartes sin propiedad familiar en términos de su parecido con las empresas familiares. Al igual que estas empresas, las IESPAF poseen una riqueza socioemocional, entendida como el stock de dotaciones no financieras de una organización. Estos incluyen, por ejemplo, una identidad compartida entre las familias y sus universidades, vínculos sociales o un capital relacional y lazos emocionales entre los miembros de la familia. Los fuertes lazos sociales, arraigados en la lealtad, la reciprocidad y la confianza, dan forma a una cultura participativa similar a la de una familia en la que tanto el personal familiar como el resto de los trabajadores son miembros. También se pueden encontrar vínculos emocionales entre los miem-

Abstracto

Las instituciones de educación superior de propiedad o administración familiar (IESPAF) son un fenómeno singular que, a pesar de tener presencia mundial, es ignorado casi por completo. Las IESPAF están en todos los continentes y son miles. Muchas se establecen con una misión social y son sin fines de lucro, mientras que otras sí son con fines de lucro y están vinculadas a empresas familiares. A pesar de su inequívoca dimensión "familiar", las IESPAF conservan el carácter de empresas académicas y se apartan de sus contrapartes sin propiedad familiar de diferentes formas.

La riqueza socioemocional también incluye la influencia y la renovación familiar, o la sucesión basada en la familia

bros de la familia, como proyecciones positivas como el orgullo y el amor, y negativas como la decepción, la frustración o la ira.

La riqueza socioemocional también incluye la influencia y la renovación familiar, o la sucesión en base a la familia. Estas formas de capital a menudo son protegidas y aplicadas en la toma de decisiones organizacionales. Las decisiones sobre el nombramiento y el ascenso de nuevos empleados y del personal es un ejemplo de ello. A menudo ocurre que las familias favorecen más a los parientes que al personal más calificado. En algunas IESPAF donde se realiza dicha toma de decisiones, la familia mantiene una presencia mayoritaria en el consejo y perpetúa el control familiar al elegir a los sucesores de la junta entre sus parientes, por lo general sus hijos o hijas. También hay casos en los que miembros de una sola familia ocupan varios puestos directivos en la misma universidad (por ejemplo, miembro de la junta y presidente) y/o en diferentes tipos de instituciones administradas por el mismo grupo familiar.

Desafíos y debilidades

Hay una infinidad de desafíos y debilidades relacionados con la protección y la mejora de la riqueza socioemocional y el poder familiar. Por ejemplo, el deseo de la familia de proteger la influencia familiar y dominar la toma de decisiones gerenciales es a menudo perjudicial para las prácticas administrativas compartidas.

Otro desafío puede estar relacionado con el aumento de la influencia familiar a costa de asegurar oportunidades de ganancia económica. Las familias propietarias de empresas a menudo no invierten en estrategias de diversificación para hacer crecer el negocio. La diversificación empresarial, que puede requerir compartir el poder de toma de decisiones con personas ajenas a la familia, es considerada como una amenaza para la posición gerencial dominante de la familia.

La necesidad de la familia de mantener la universidad dentro de la familia es otro ejemplo en el que las prioridades familiares pueden entrar en conflicto con las necesidades organizativas. Las prácticas de contratación y ascensos centradas en la familia, mencionadas anteriormente, pueden generar conflictos y, en algunos casos, luchas internas entre el personal y los miembros de la familia. Las personas que no pertenecen a la familia, en particular los del cuerpo docente, pueden resistirse a las tradiciones y a las normas familiares de sucesión, sobre todo en lo que se refiere al reclutamiento y el ascenso de personas perceptiblemente no calificadas.

Oportunidades y fortalezas

Las oportunidades y las fortalezas únicas abundan en las IESPAF. La administración familiar puede poseer una ventaja competitiva sobre sus contrapartes no familiares en las áreas relacionadas con la toma de decisiones y la introducción de cambios organizacionales. A menudo ocurre que la toma de decisiones en los IESPAF es un proceso eficaz y unificado en el que los miembros de la familia convergen en una sola visión. De hecho, esto puede ser ventajoso en un escenario donde la mayoría de las otras instituciones de educación superior tienen tiempos de reacción lentos ante las crecientes presiones y demandas del entorno.

Otra fortaleza está relacionada con la ocupación a largo plazo de los puestos administrativos. No es raro que los miembros de la familia ocupen puestos de autoridad (por ejemplo, presidente o miembro de la junta), por un período de 20 o 30 años, a veces más. La dirección continua e ininterrumpida ofrece la principal ventaja de estabilidad en términos de administración estratégica.

También hay mérito en la identidad y la reputación que las familias comparten con sus universidades. Muchas coaliciones familiares realizan mayores inversiones emocionales y financieras en sus universidades, lo que puede llevar a un impulso en el desempeño organizacional y a un mayor estatus social para las familias entre sus comunidades.

Organizaciones híbridas

Debido a la dualidad de las características mencionadas, las IESPAF son organizaciones híbridas. Son tanto empresas académicas como organizaciones que conservan un carácter "familiar". Este carácter puede tener una influencia negativa en las actividades y el desempeño de la organización, así como en las relaciones intraorganizacionales, y existe la posibilidad de que exista corrupción. La apropiación de fondos universitarios para beneficio personal es un problema común en muchas IESPAF. Sin embargo, estos casos son compensados con ejemplos en los que la riqueza, las convicciones y las prioridades socioemocionales y familiares se adaptan a las necesidades de la comunidad académica. Las coaliciones familiares con fuertes convicciones educativas y sistemas

Edward Choi es docente en la Universidad Yonsei, Corea del Sur, y titulado de doctorado en el Centro para la Educación Superior Internacional (CIHE) de Boston College, EE. UU. Correo electrónico: eddie.chae@gmail.com.

Philip G. Altbach es profesor investigador y docente distinguido, y Hans de Wit es docente distinguido y profesor emérito, CIHE, Boston College. Correos electrónicos: altbach@bc.edu y dewitj@bc.edu.

de valores positivos abordan la administración y la formación de sucesores con gran sensibilidad a las necesidades de la comunidad académica. Estas familias contribuyen a la excelente reputación de varias IESPAF a nivel mundial. Algunas están en rankings nacionales e incluso en internacionales.

Por último, la reputación de estas instituciones depende de los valores, la historia, las convicciones y la visión que las coaliciones familiares aportan a la administración. Más que en las instituciones sin propiedad familiar, la administración de las IESPAF puede tener un mayor impacto en la cultura organizacional gracias a su profunda participación. ▲

*Matt R. Allen es profesor asociado en la División de Emprendimiento, director de la facultad del Instituto de la Empresa Familiar y director académico de Prácticas Exitosas de Emprendimiento Transgeneracional (STEP).
Correo electrónico: mallen4@babson.edu.*

Una nueva Carta Magna Universitaria

Sijbolt Noorda

Desde 1988, casi 1.000 universidades han firmado la Carta Magna Universitaria. Con esta declaración de principios fundamentales, han expresado el valor esencial de la independencia y la libertad académicas. Iniciada por el consejo de rectores europeos como base para la colaboración internacional y el apoyo universitario, la declaración ha obtenido prominencia mundial.

Desde entonces, el mundo se ha interconectado de formas inimaginables gracias a la declaración original. Las universidades han proliferado en todo el mundo, aumentando extraordinariamente en variedad, como también en objetivo y misión. Aún perdura el potencial de la educación superior y la investigación para ser un agente positivo de cambio y transformación social. Los principios establecidos en la Carta Magna de 1988 son tan válidos hoy en día como lo eran en ese entonces. Siguen siendo la condición previa necesaria para el desarrollo humano a través de la investigación, el análisis y la acción sensata.

Al mismo tiempo, los grandes éxitos de las universidades han atraído intervenciones de todo tipo. En muchos lugares, tanto los poderes políticos como económicos desean asegurarse de que sus intereses sean atendidos de manera que no siempre respeten la autonomía universitaria o la libertad académica de los catedráticos y los estudiantes. Estos desafíos exigen que la academia mundial defienda sus valores esenciales, como también identifique claramente las responsabilidades y los compromisos que son vitales para las universidades de todo el mundo en el siglo XXI.

En el contexto de estos desafíos, sentimos que necesitábamos una nueva expresión de valores y principios fundamentales, al igual que responsabilidades. Lo que pretende ser la nueva Carta Magna Universitaria (redactada en 2019, definida en 2020 y presentada formalmente en junio de 2021).

La importancia de los valores

Los valores son creencias o ideales importantes que comparten los miembros de una comunidad sobre lo que es bueno o malo, deseable o no. Sirven como pautas generales para el comportamiento y la actitud de una persona o una comunidad. ¿Por qué son importantes para las universidades? Los valores dirigen el perfil institucional y ayudan a definir qué tipo de institución queremos ser. Demuestran en qué intereses queremos prestar atención y por qué lo hacemos. Al mismo tiempo, los valores son marcadores de calidad, como la integridad en las operaciones de investigación y la equidad en el proceso educativo. Además, los valores importan porque son principios fundamentales de la autocomprensión institucional y el posicionamiento en la sociedad, como la autonomía y la libertad académica, la responsabilidad social y la equidad. Otro uso esencial de los valores es que guían a las comunidades académicas en las relaciones (inter)

Abstracto

Identificar, debatir y comparar los valores principales es importante para cualquier universidad. Desde 1988, la Carta Magna Universitaria (Magna Charta Universitatum) ha servido como declaración pública de los principios fundamentales de las universidades autónomas. Era necesario contar con una nueva expresión de valores, principios y responsabilidades esenciales en vista de los éxitos y los desafíos mundiales: idea básica de la nueva versión presentada en junio de 2021.