

Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria

Juliana Ferrer / Caterina Clemenza

Douglas Romero / Luis Rodolfo Rojas

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Resumen: El presente artículo discute sobre la necesidad de transformación organizacional de la Universidad del Zulia y el papel que juega la alta gerencia corporativa como líder en las universidades nacionales venezolanas, y en particular en el proceso de cambio. Se analizan las diferentes tendencias sobre el liderazgo en las organizaciones y se conceptualiza al líder del futuro, para luego insertarlo en la organización en cuestión. Al contrastar el desarrollo teórico con la visión del liderazgo universitario actual, se pudo visualizar cómo el líder corporativo, bajo una nueva concepción institucional, deberá estar preparado para ser agente de cambio y estar consciente de que el conocimiento y la comunicación pueden convertirse en factores estratégicos, para motorizar cualquier transformación paradigmática; en el entendido que la institución universitaria y en particular la Universidad del Zulia, se encuentran en un proceso de transición, propio de una organización con capacidad para convertirse, por sí misma, en líder para el cambio.

Palabras clave: Transformación institucional, cambio paradigmático, alta gerencia corporativa, liderazgo corporativo, universidad.

Abstract: *The current paper discusses the organizational transformation needed for La Universidad del Zulia and the role that the high corporate management plays as leader in the Venezuelan national universities and in particular of the change processes. It analyses the different tendencies of the leadership in the organizations and the future leader is defined too, in order to insert it in the present organization. When the theoretical development is contrasted with the vision of the present time university leadership, it can be visualized as the corporate leader, under a new institutional concept, must be prepared to be a change agent and realizes that the knowledge and communication can be come strategic factors to lead any paradigmatic transformation in the understood that the institution of the university, particularly La Universidad del Zulia, is found in a transition process mutable for an organization able to convert by it self in leader of the change.*

Key words: *Institutional, transformation, paradigmatic change, top corporate management, leadership, university.*

Introducción

La Universidad llega a Venezuela como un ente extraño, enviado de un espacio sociocultural y sociohistórico que miraba al medievo. La universidad venezolana fue y sigue siendo

anacrónica; desfasada con respecto a la evolución social, tanto en el campo científico tecnológico como en el cultural. Sólo se empareja con la sociedad cuando asume un papel político frente al proceso político y al cambio social.

De manera estructural, la universidad mantiene el modelo napoleónico y su función primordial sigue siendo la fabricación de profesionales. Se ha democratizado en una perspectiva populista y se ha resistido a transformarse radicalmente (Lombardi, 1997; Máiz, 1996; Casas, 1995).

Así, después de dos siglos y medio, la universidad venezolana y en particular la Universidad del Zulia continúa siendo, en términos de Hegel (1971), la expresión de la “repetición o eco” de lo que obtiene del exterior; una universidad que no termina de encontrarse y producir diálogo en tre lo que llega de afuera, con lo que se crea o produce en los claustros.

La dirigencia universitaria no ha expresado ningún interés, frente a esta realidad, al crear un vacío de liderazgo histórico que hasta la fecha ha sido compensado por concepciones tecnocráticas en el mejor de los casos y en el peor, por la retórica y el populismo (Lombardi, 1997).

Hoy se vive un tiempo de grandes transformaciones, un tiempo que exige de las organizaciones una interrelación permanente, donde sus resultados existan para producir esa derivación en el exterior; para lo cual debe incorporar a su estructura misma, tanto la gestión de cambio (Drucker, 1998) como la formulación de estrategias dentro del equipo directivo, la organización y el sector, respecto a la sociedad, que estimulen permanentemente la discusión de esa gestión de cambio (Handscombe, 1996).

De allí la importancia de la investigación que dio origen a este artículo, la cual tuvo por objeto estudiar las capacidades corporativas universitarias (capacidades de los dirigentes) necesarias para enfrentarse a los cambios que exige el mundo postcapitalista, cambios demandados por la sociedad del conocimiento (Drucker, 1998) y que la insertarían definitivamente en el modelo de universidad contemporánea (Ferrer, 1998).

Metodología

El presente artículo es producto de una investigación de carácter documental, que motivó más tarde a los autores a incursionar en una

derivación hacia lo analítico-descriptivo; como forma de identificar de manera precisa el problema en cuestión y establecer prioridades de acuerdo con la importancia y perspectiva relacionada con la naturaleza de dicho problema.

Para la recolección de datos se utilizó en primer término la técnica cualitativa denominada “grupos focales”, (Kinnear y Taylor, 1998) por lo que se organizó una reunión con doce participantes y un moderador, a fin de realizar una discusión interactiva semi-estructurada. El punto de análisis fueron las prácticas comunes que debe llevar a cabo la alta gerencia corporativa universitaria, así como la caracterización del perfil del líder corporativo universitario.

Al utilizar como soporte los resultados obtenidos, se realizó una encuesta mediante un cuestionario contentivo de las variables de análisis recogidas en la discusión focal, tomando como universo al profesor universitario que cumple con la condición de ser investigador activo, por ser éste un protagonista natural para el cambio de paradigma. El cuestionario cubrió a 374 personas.

Para la recolección de información se ocupó una muestra probabilística (Muestreo Aleatorio Simple), que arrojó un tamaño de muestra de 47; la cual asegura un nivel de confianza del 95% de que sus resultados serán confiables sobre la base del número encuestado.

Universidad y transformación organizacional

La Universidad del Zulia es una institución que, como muchas otras, se encuentra hoy inmersa en casi todos los grandes problemas del hombre y del mundo contemporáneo: masificación y crisis, conflicto generacional y tensiones sociales, enfrentamiento de filosofías y corrientes de pensamientos, entre otras.

A través de la historia ha tenido el privilegio de nacer muchas veces (Lombardi, 1997). En 1891, momento estelar de la ciudad y de la región, la universidad expresaba toda la carga utópica de una sociedad progresista; dueña de su destino, formaba parte de un proyecto de país. Cerrada en 1904, vive un tiempo en el cual subsiste latente entre los zulianos para lograr su reapertura en 1946, bajo la inspiración y el liderazgo de Jesús Enrique Lossada. Se intenta definir un proyecto científico cultural acorde con los tiempos de incipiente democracia, reflejando en su desenvolvimiento las contradicciones de la época. Su tercer nacimiento en 1958 hace que la universidad se reencuentre con

ella misma en la turbulencia de los años 60 y en el crecimiento de los 70 y 80. La universidad crece, se complica y comienza a transitar por una difícil masificación que, aunada a un pensamiento organizacional tradicionalmente jerárquico (Ferreira, 1995) y protagonizado por líderes autocríticos, la condujo a una desarticulación completa en tre los miembros de la alta gerencia corporativa (Autoridades Rectorales-Consejo Universitario) y el resto de la institución.

La universidad contemporánea que se perfila en los 90 es una organización en transición (hacia un cuarto nacimiento, pendiente por superar el modelo de universidad napoleónica y profesionalista, para hacerla entrar en una etapa crítica de los modos de transmitir e indagar la verdad mediante el saber). Una institución donde, según Lombardi (1996), subsisten dos actitudes generalizadas: por un lado, el reformismo que implica o pretende cambios paulatinos, controlados y que no afecta el fondo del problema, actitud mayoritaria y por otro lado “los renovacionistas”, grupos radicales con pretensiones revolucionarias que, en todo caso, conviven bajo la actitud de atacar los problemas, sin operar las actitudes; olvidan que las instituciones no pueden ser transformadas sin el cambio simultáneo de los hom bres que la encaran, conduciéndola, hasta ahora, a la frustración.

Se está en presencia de una institución donde se yuxtaponen tendencias modernas y postmodernas, pero no de manera articulada. Se vive en un contexto real con una organización centrada en la teoría tradicional de la organización, configurando la visión modernista: división del trabajo, burocracia-unidad legal, normativa, moral, estimación de rendimiento, acciones uniformes, fuentes de poder, centros de producción en masas (Valparado, 1998; Llanos, 1997). Y por otro lado tendencias que desde afuera demandan a la universidad: relatividad; dimensión personal del quehacer universitario; conocimiento sobre el hom bre y su comportamiento; desarrollo ético; es decir, una demanda que exige de la recuperación personal de la enseñanza con forma de primicia del hom bre sobre las cosas perdidas en la modernidad (Llanos, 1997:95).

Es alentador vislumbrar una universidad formada por agentes sociales, algunos conscientes de que se transita de una sociedad industrial a la llamada sociedad del conocimiento, con alto protagonismo en la innovación, educación y creatividad de los individuos (García, 1998). Esta transición es esencial para todas las instituciones y en es pe-

cial para las educativas, como es el caso de la Universidad del Zulia; dado que muchos cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se están dando frente a sus ojos y no hay forma de que se pueda operativizar el proceso.

Se observa cómo las autoridades están conscientes (sin analizar las dimensiones del análisis) de la

... necesidad de activación para el cambio y plantean como inviable el modelo actual, caracterizado por limitaciones para accionar con eficiencia ante las nuevas condiciones de desarrollo científico y tecnológico; ante las nuevas formas de organización de la producción; en la formación de profesionales y en los procedimientos de distribución social de los bienes culturales y materiales (Plan Estratégico de la Universidad del Zulia, 1998:1).

Sin embargo, hasta ahora el germen de cambio no ha tenido el impulso necesario para lograr una real transformación hacia el nuevo modelo de universidad. Del anterior planteamiento surge entonces la inquietud de ¿cuál debería ser la práctica común del líder de la alta gerencia universitaria? ¿cuál debería ser su perfil? y, sobre todo, ¿qué hacer para que los agentes sociales involucrados dentro de la organización sean motivados para el cambio, bajo qué paradigma?, ¿Se necesita una nueva concepción del líder universitario? o ¿no se necesitan líderes?

Fundamentos teóricos sobre el liderazgo

Llevar adelante una organización implica reconocer distintos elementos que intervienen en su desenvolvimiento y efectuar los ajustes necesarios que permitan un crecimiento sano. Como sucede con el ser vivo, las organizaciones sufren cambios constantes, que derivan en dificultades para desarrollarse y crecer o decrecer para desaparecer (Slater, 1999).

Los miembros de un equipo y, principalmente, de la alta gerencia suelen estar capacitados para encarar de alguna forma esas dificultades; el dilema surge cuando no se enfrentan de manera eficiente, y generan situaciones críticas y adversas, que no en todos los casos permiten salidas exitosas.

Por ello es indispensable recuperar la escena empresarial y organizacional actual, inmersa en el contexto turbulento y complejo que hoy enfrentan las organizaciones y, con ellas, la alta gerencia corporativa. La búsqueda de respuestas corporativas a grandes cuestiones del futuro se quedan sin sujeto y sin lugar, por lo que surge la

necesidad de estudiar el liderazgo y la acción gerencial en un ámbito que enfrenta el colapso de la modernidad.

Durante el desarrollo teórico se explicará de manera sucinta el desenvolvimiento socio-cultural en que se ha generado el liderazgo, en su tránsito por corrientes tradicionales, emergentes y por la confrontación de las tendencias contemporáneas novedosas.

Es necesario explicar la figura del líder para hacer un recorrido rápido de las diferentes etapas del conocimiento administrativo, identificando las preocupaciones gerenciales que han dado lugar a la búsqueda de fundamentos que sustentan el actual perfil de ese líder y su acción gerencial en el marco institucional y especialmente en el corporativo.

Tendencias tradicionales

Surge como tendencia tradicional, el exponer el liderazgo a partir de las peculiaridades o rasgos naturales o innatos de los individuos. Con una orientación predominantemente psicológica. Robbins (1994) expone algunos aspectos que se deben observar para el proceso de selección de líder: impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento especializado, entre otros.

Según esta tendencia se reconoce el liderazgo como natural y excepcional en determinados individuos que nacen como lo más aptos para el cargo, lo cual implica que su único problema es la selección. Desde el punto de vista epistemológico, se observa que las mismas se dedican a describir y caracterizar al liderazgo, más no a explicarlo.

Existe otra tendencia que dio lugar a la conformación de la teoría del liderazgo, a partir del estudio del comportamiento de los individuos dentro de un grupo. Se resaltan aquí los aportes de la Universidad de Ohio y Michigan. La deducción de los estudios iniciales fue que había líderes dirigidos hacia el deber o al desarrollo técnico y los que se orientaban al personal. Al determinar ese perfil, se adiestraba en uno u otro aspecto al líder y de esa forma estaba en capacidad de lograr el éxito de la organización al realizar los ajustes técnicos o laborales que fuesen necesarios (Méndez, 1998).

Esta teoría tuvo poco éxito para identificar relaciones constantes entre los patrones de comportamiento de liderazgo y un desempeño eficiente (Robbins, 1994). Una de las críticas más importantes es que

confunden el liderazgo con el mando de un superior frente a un subalterno, lo cual necesariamente lleva a la supinación.

Otras teorías surgen de un cúmulo de hipótesis con base experimental que supeditaban el éxito de la organización a factores internos o externos de la misma. Se argumenta que el liderazgo eficiente depende de la comprensión de las exigencias de una determinada situación y de la evaluación de la cantidad de participación o de cesión de poder (Ginebra, 1994).

Rojas (1994) sintetiza los modelos clásicos del liderazgo que de alguna manera evocan los estilos de líder reseñados con anterioridad y esboza cómo en toda organización subsisten los tres, según las características de la misma; el modelo autoritario (decisiones unilaterales), el paternal (consejero y cooperador de procesos) y el democrático (relaciones intergrupo).

Tendencias emergentes

En los últimos años han aparecido nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, referidas al líder carismático, transformacional o visionario (Robbins, 1994; Tichy y Ulrich, 1992; Weber, 1996), y se sugiere un nuevo tipo de liderazgo clave para revitalizar la organización a través de un estímulo intelectual. Se parte del hecho que la presión de los cambios organizacionales de la época se intensificarán todos los días, y es necesario enfrentarlos con un líder que se desarrolle y comunique una nueva perspectiva, haciendo ajustes en la misión, estructura y manejo de los recursos organizacionales.

Pree (1993) hace hincapié en la conducta simbólica del líder en sus mensajes visionarios e inspiradores en la comunicación no verbal y en el recurso de valores ideológicos, que en conjunto pueden dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización.

Bass (1990) se concentra en el enfoque de líderes transaccionales, quienes guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas para clarificar el papel o los requerimientos de la tarea. Para el estudio se contrastaron dos tipos de conductas de líderes: la transaccional, que determina lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los propios; la transformadora, que motiva a hacer más de lo que se espera de los equipos de trabajo legitimados dentro de la empresa. Esta teoría es avalada por Rojas (1994), quien desde la combinación de las fuerzas,

impulso y motivación, afirma que el líder es un transformador y debe usar el poder como energía para lograr sus metas.

Krontz (1998) y Heim (1998) se refieren al potencial del poder dentro del liderazgo como capacidad de los individuos para influir en las opiniones y acciones del grupo; de allí que ambas definiciones estén íntimamente ligadas; resaltan dimensiones o fuentes de poder, la personalidad, el conocimiento y el poder del cargo. Así, Fairhurst (1996) y Robbins (1998) plantean la importancia del liderazgo relacionado con el poder, bajo la perspectiva de que este poder no requiere de una relación armónica con la meta, en tanto que el liderazgo responde a las congruencias entre las metas del líder y la dirección.

Las nuevas tendencias del liderazgo aparecen implícitas dentro de las novedosas tendencias gerenciales, tales como: calidad total, reingeniería, gerencia estratégica, excelencia empresarial, *benchmarking*, *empowerment* y readministración.

Con la teoría de la calidad total se abre un interesante debate teórico y un desafío en el nivel de la praxis administrativa. Según esta tendencia, el nuevo liderazgo consiste en implantar una nueva filosofía para integrar la calidad, productividad y competitividad de modo que se favorezca al cliente. Simultáneamente el gerente debería establecer nuevas relaciones exitosas en lo interno y lo externo de la organización. Deming (1989), en contraposición aparece la reingeniería, que se fundamenta en la incorporación, de los clientes, el liderazgo compartido, el desarrollo del potencial del personal en una era de la información. Reaparecen la planificación estratégica, como forma de planificar y construir el futuro en forma creativa y tomando decisiones en función de la perspectiva futura de la empresa; el *benchmarking*, para decidir sobre categorías en el funcionamiento de la empresa y el *empowerment*, aplicado al nuevo papel de los empleados, al pasar de simples ejecutores a tener responsabilidades directas en la toma de decisiones (Méndez, 1998; Ferreira, 1998).

Wesley (1996) plantea que la reingeniería está seriamente delimitada en su aplicación por factores del entorno y, en consecuencia, introduce la idea de readministrar como un intento de ensanchar la base conceptual para encarar los problemas del gerente contemporáneo, al introducir elementos como la preocupación por el impacto social y ético de las acciones, la dimensión de largo plazo, el

enfoque social, ecológico, el horizonte sistémico y holístico, donde el recurso humano es el elemento esencial para los procesos de cambio.

Aproximación al líder del futuro

Dejando por un momento estas tendencias, que servirán de algún soporte de análisis a corrientes posteriores, el estudio quiso hacer énfasis en las tendencias futuras de liderazgo, retomadas por esos mismos autores y otros, que reconocen la dificultad para enfrentarse al fenómeno del cambio continuo.

Así, Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1996) plantean que el liderazgo del futuro necesita de una clase diferente de organización; dado que la rapidez en los procesos de tecnología, comunicaciones, competencia en el ámbito mundial y cambios demográficos demandan de un liderazgo nuevo, dinámico, creativo, basado en el conocimiento de procesos.

Bridges (1996) formula el liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. Parte de tres variables fundamentales que dificultan el desarrollo de la organización tradicional; primero, los puestos de trabajo hacen que las organizaciones tengan dificultad para responder a los cambios de manera eficaz; dado que los procesos tecnológicos y la tecnología desbordan a la organización y al trabajador en particular, quien en muchos casos no habrá percibido el cambio. Segundo, el trabajo de hoy, en vez de ser industrial o por acciones interactivas se basa en conocimientos, diálogo entre individuos y datos; y, en tercer lugar, la dispersión provocada por un cambio de conducta en el trabajo donde dichas acciones interactivas dejan de tener impacto. El líder requerido para esta clase de organización proteica funciona como un nodo de energía, en torno al cual se agrupa la actividad de varios conjuntos de proyectos.

Pinchot (1996) plantea en su obra *The End of Bureacracy and Rise of the Intelligent Organization*, una amplia visión para construir y organizar el trabajo desde el aspecto más innovador hasta el más trivial. Según el autor, los modelos para enfrentar nuevas formas de liderazgo se encuentran en las organizaciones que primero chocaron con el muro de la complejidad y, por consiguiente, fueron las primeras que tuvieron que inventar las instituciones para distribuir el liderazgo y el poder, denominándolo la liberación del espíritu de la empresa. Afirma además que al utilizar instituciones que crean un sistema autorganizador, el

líder motiva e inspira a sus seguidores a encontrar los modos más eficaces de servir en una comunidad o grupo.

Convey (1996) retoma y desarrolla la teoría del líder basado en principios. El autor señala que la visión a construir en una empresa debe estar fundamentada en principios éticos universalmente válidos e incuestionables como el servicio al cliente, equidad, justicia, humildad. El líder debe consolidar una nueva cultura, donde él asuma nuevos roles.

Rojas (1994) plantea que la formación de todo gerente debe estar basado en su educación para dirigir y para ser líder, y que debe reunir de alguna forma un conjunto de energías interrelacionadas, claves para el futuro gerente, como lo son la del rol de empresario (creador de riquezas), educador (transmisor de conocimientos), consejero (cooperador), comunicador (conector del pensamiento), negociador (acuerdos inteligentes), que forman el denominado “pentágono intangible”.

Senge (1993,1996) sostiene que la única forma de sobrevivir a los cambios del entorno es construir organizaciones inteligentes, donde sus líderes puedan tener un dominio personal, manejar nuevos modelos mentales, compartir la visión, trabajar y aprender en equipo y tener una visión sistémica de la realidad, para realizar los cambios necesarios. Aparecen nuevos roles del gerente líder como el diseñador, maestro y director. Blanchard (1996) sostiene que es imposible separar el rol de líder del de gerente, pues la efectividad tendiente a definir una visión y la eficiencia que busca la organización y aplicación de sistemas y procedimientos no pueden estar separados sino integrados en las funciones del líder-gerente.

Dillanes (1998) plantea el liderazgo de sincronicidad, basado en estudios de la figura del líder atendiendo los ámbitos político, sociológico, filosófico, económico y militar, tratando así de encontrar en ellos fundamentos que sustenten el perfil de líder y la acción general contemporánea, visualizada en el contexto de que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde con las necesidades.

Por su parte, Ulrich (1998) propone que el líder, en su contexto de la organización global, es el producto de la credibilidad, capacidades,

conocimientos y aptitudes, que dan respuesta a una visión cosmopolita de la sociedad civil transnacional, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el Estado asistencial y la tan tratinada democracia. Esto tiene el fin de sustituirla por la interrelación conocimiento, comunicación y tecnología, aspecto que debe estudiar el líder del contexto con variables como el estudio de la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo, condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy. Se trata de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como arista principal y cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo y no reactivo; imaginativo y creativo más que pragmático; de visión holística del proceso.

Otros autores contrastan las anteriores tendencias bajo la hipótesis de que el siglo XXI anunciará la llegada de la era de empresas sin líderes. Bridges (1996) comienza hablando de líderes sin puestos de trabajo, pero Gibson *et al.* (1999) plantean como cuestión de debate la desaparición en la próxima centuria de los líderes y el incremento del trabajo en equipo para producir mejores bienes y servicios. En este contexto expone para la discusión:

Los líderes deben comprometer sus convicciones a diario, para hacer uso de su poder y mantenerlo, así como imponer los valores a los demás. Las consecuencias del análisis de estos resultados es una: prescindir del líder (Gibson, 1999).

Hacia una definición de liderazgo

Sin entrar en un estudio exhaustivo sobre el concepto de liderazgo, que se remonta al siglo XIX, la autora acogerá algunas definiciones de visión postemergentes y contemporáneas, como la de Rodríguez (1999:25); donde el liderazgo se define como “cualquier intento expresado por impactar e influenciar la conducta de otros” al utilizar el lenguaje como herramienta. Otro autor Gibson (1999:451), asume el concepto de Bernard en su libro *The Handbook of Leadership*, donde define al liderazgo como una “interacción entre los individuos de un grupo en que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes”. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. Para el autor, el liderazgo implica el uso de la

influencia, así como la posibilidad de que exista el liderazgo en todo tipo de motivaciones; además de ser agente de cambio y centro de los objetivos a cumplir, sean individuales, grupales o de la organización. Para Robbins (1999:1) “el liderazgo es una relación entre varios, en donde el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que se desea y que deben coincidir con los del grupo, por lo mismo depende de: el estilo o perfil del líder; los perfiles profesionales (conocimientos, experiencia) y personales (interés, responsabilidad) de cada miembro del grupo; la situación del momento dado (objetivos, intereses externos e internos y normas, tiempos, recursos, complejidad), la percepción de la situación por el líder y por el grupo y la comunicación que el líder transmite con efectividad al grupo”. Asimismo, para Koontz (1999:532) el liderazgo es “la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”.

Senge (1990:8), al referirse al liderazgo corporativo, define en primer término como corporación exitosa

... a cierto tipo de entidad llamada organización que aprende, una empresa consumadamente adaptable: en ésta el liderazgo se centra en un trabajo más útil, donde sus roles difieren enormemente de los habituales, son diseñadores, instructores y administradores. Estos roles demandarán actitudes como capacidad para consensos, proponer maneras de pensar más afines con los sistemas y cuestionar modelos mentales; es decir, son responsables del aprendizaje.

Por tanto la definición de liderazgo asumida desde perspectiva corporativa será la del arte para que las personas de un equipo se esfuercen con pasión e intensidad a la ejecución del trabajo en equipo, donde “los factores comunicación e información se convierten en epicentro estratégico de los cambios” (Rojas, 1995:359) necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales; además el líder, si es que existiere, debe ser sobre todo diseñador, servidor, instructor y activador del proceso.

Liderazgo y crisis paradigmática universitaria

La Universidad, como cualquier otra institución de educación superior, está concebida como una organización

... donde se conjugan la transmisión de la cultura, la creación de conocimientos y la formación de profesionales cualitativa y cuantitativamente preparadas para

afrontar el desarrollo del país (Plan Estratégico de la Universidad del Zulia, 1998:2).

Ella se entronca conceptualmente con su propia forma de estar organizada y eso lleva a construir y reconstruir su propia cultura organizacional. Posee una estructura jerárquica

... formada por el Consejo Universitario (máximo nivel gerencial), cuyos miembros son las cuatro Autoridades Universitarias, Decanos y Representantes Profesorales y estudiantiles, quienes definen las políticas universitarias y establecen las directrices de construcción. Facultades, Núcleos y Dependencias Centrales (niveles medios gerenciales), quienes direccionan en las diferentes instancias, los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo para garantizar su concreción y otras unidades organizativas (Nivel Operativo) que operativizan los lineamientos (Plan Estratégico de la Universidad del Zulia, 1998:27).

Dicha estructura lineal-funcional entrelaza una excesiva y larga línea de mando, cuestión que complica el proceso comunicacional, caracterizado por el control, la desconfianza, la división del trabajo y el divorcio entre el recurso humano y el proceso. Esto genera malestar, desmotivación e impide la participación (Méndez, 1998).

A esta realidad se agrega el no reconocer al “trabajador del conocimiento” (Drucker, 1998), por cuanto los niveles de homologación de las universidades han llegado a desconocer el papel de esa nueva sociedad del conocimiento. Evidentemente se está en presencia de un modelo universitario agotado, inmerso en “una necesidad de cambio, que no siempre se internaliza en la sociedad”.

Hoy se están impulsando una serie de iniciativas, emitidas desde las instancias de autoridad, pero muchas veces sin consenso, credibilidad ni aceptación. Recuérdese que las universidades del país son organizaciones afectadas por la esclerosis de la burocracia y la ineficiencia estatal; atrapadas dentro del esquema de la modernidad, influidas por el racionalismo y regulaciones modernas. Por ello la Universidad no se configura como una comunidad personal, potencial ante al mundo *Ethos Vital* que, al no visualizar su realidad podría quedar atrapada por los movimientos que emergen de la naciente postmodernidad (Llanos, 1998).

Actualmente el mundo transita hacia nuevas sociedades del conocimiento; es un periodo de incertidumbre en las cosas fundamentales que afectan al ser humano, donde los conceptos de ciencia y de verdad son cuestionados; frente a una crisis de los fundamentos del conocimiento científico y filosófico; una crisis de los

componentes del pensamiento, donde el cambio ha sido el protagonista principal, sobre todo a partir de la transformación permanente en lo tecnológico, cultural e ideológico y en casi todo el quehacer humano motorizado por la información y la comunicación (Martínez, 1993; Rojas, 1995; Prigone, 1997).

En este contexto, cualquier organización y en especial las universidades deben estar basadas en resultados para el exterior. Éstas deben ser autónomas, descentralizadas (García, 1998) y sobre todo conscientes de su papel en la sociedad. Drucker (1998) plantea que éste es el contexto vital para el mundo postcapitalista y refiere que las organizaciones deben incorporar en su estructura la gestión de cambio a través de la mejora continua, desarrollo de nuevas aplicaciones y aprendizaje de innovación.

Una característica adicional que no debe olvidarse es que hoy las organizaciones trascienden las fronteras, mediante el desarrollo de la competitividad basado en productividad y desarrollo tecnológico. Para lograrlo, los trabajadores del conocimiento deben estar activos en estos cambios, por lo que es indispensable una ruptura de paradigmas tradicionales, buscando equipos bien equilibrados a través de la sinergia; paso previo para lograr una cultura corporativa coherente con los intereses de la organización y, por ende, de la sociedad.

Transición de la Universidad hacia la sociedad del conocimiento

Es necesario aceptar que ese pase por la transición tiene como papel protagónico a la comunidad universitaria en general y en especial a la comunidad académica; y se inserta en las funciones básicas (docencia, investigación y extensión), ya que éstas fortalecen el centro de la discusión para los cambios imperantes que se demandan tanto internamente como desde el contexto social.

García (1998), Ferreira (1998) y Villares (1998) plantean que para incorporar dinámicas de transformación es indispensable que surjan nuevos liderazgos, donde la definición de lo académico pertinente sea prioritario; donde la discusión se genere a través de la organización y reproduzca equipos de trabajo que funcionen como redes interactivas, que faciliten la convivencia en los procesos, introduciendo un liderazgo asumido por la alta gerencia corporativa (Consejo Universitario); pero ejercido de manera descentralizada al otorgar autonomía a todas las instancias y niveles de las instituciones. De

alguna manera, esta concepción se corresponde con Bridges (1996) en su idea del liderazgo sin puesto de trabajo o de Robbins (1999) sobre los líderes en equipos de trabajo; Drucker (1998) sobre la sociedad del conocimiento, o Senge (1996) a través del enfoque sistémico y del cuestionamiento de los modelos mentales.

Además, García (1998) expone cómo las universidades deben enfrentar a los procesos externos como: incorporación de nuevos conocimientos al ritmo que se producen; definir nuevas filosofías con esquemas de educación globalizadora del mercado; incorporar formas novedosas de comunicación e información; discutir los papeles del nuevo humanismo; aprovechar las experiencias de universidades de países desarrollados que hoy se conducen exitosamente hacia ese proceso.

Entonces es indispensable la existencia de una universidad preparada para el cambio flexible, con mecanismos que posibiliten y potencien las iniciativas de sus miembros, con una participativa opinión en la solución de los problemas de la comunidad: una universidad basada en la concepción de contemporaneidad reinante en los nuevos paradigmas demandados por la nueva realidad social y donde la generación de conocimiento es la base para cualquier iniciativa de cambio, y responsable de desarrollar sus funciones básicas al servicio del desarrollo social (Ferrer, 1998).

Para Ferreira (1998) conducir una Universidad, en estos últimos días del siglo XX, exige modos ordenados de pensar, sentir y actuar. No se puede gerenciar sin un compromiso entre el equipo rectoral, el Consejo Universitario, el resto de la organización y el entorno. Ese compromiso debe estar basado en calidad, productividad y competitividad, que constituirían la red clave para el liderazgo gerencial contemporáneo. Por supuesto, para lograr tales acuerdos, es necesario el desarrollo de una cultura corporativa compartida, que asegure una interrelación entre la visión, el sentido del negocio, el compromiso, y la creatividad y motivación generada por el recurso humano involucrado, donde el líder juega un papel vital. Ésto es en la organización en transición o en la organización futura, ámbito en que en la medida en que la comunicación, información y eficiencia del trabajador del conocimiento sea más proactiva, la presencia del líder será menos necesaria desde su concepción tradicional.

Pero ¿está la Universidad preparada para reconocer a un nuevo líder y considera a esta figura vital para su desenvolvimiento como institución? ¿Se podrá realmente conducir en el mediano plazo a la Universidad hacia el logro de la autonomía de las instancias y niveles institucionales? ¿Conoce la comunidad académica su responsabilidad y compromiso en el cambio institucional?

El líder corporativo. ¿Qué opinan algunos protagonistas?

Al analizar la opinión de algunos protagonistas dentro del estudio, como lo representan el grupo focal y la muestra aleatoria formada por los investigadores activos de la institución, se observa que en general su idea de liderazgo transita sobre parámetros que se yuxtaponen en tres elementos de modelos tradicionales, emergentes y de tendencias contemporáneas; es decir, característicos del modelo paternal y democrático, como la visión del saber escuchar y delegar eficientemente frente a otros; como el de comunicar y trabajar en equipos (Ver cuadro núm. 1 y gráfico núm. 1)

Tal y como se aprecia en el gráfico núm. 2 y cuadro núm. 1, existe una opinión generalizada en la que el conocimiento es la fuente de poder más importante a ejercer por parte del líder corporativo; lo cual evidencia una tendencia a valorar la sociedad del conocimiento y los trabajadores del conocimiento (Drucker, 1998).

Además, es interesante destacar la importancia que le da la comunidad universitaria a elementos relacionados con los valores organizacionales y del individuo, como el sentido ético y la responsabilidad, característica considerada en la tendencia contemporánea sobre la base de redefinir el perfil de todo líder a partir de valores; sobre la gama de principios éticos y actitudes básicas que refuercen su comportamiento y donde se plantea que el verdadero liderazgo deberá estar centrado en valores, que sirvan de soporte para legitimar las capacidades organizacionales (Siliceo, 1997). Asimismo, para el grupo académico es importante la existencia de líderes que lleven adelante el proceso de cambio; igualmente uno que sea capaz de negociar con destreza y conozca la forma de gerenciar y ser responsable de establecer reglas en las organizaciones, pero también capaz de permitir dejar trabajar y, sobre todo, tomando como fortaleza su poder del conocimiento para facilitar y conducir los cambios hacia un nuevo paradigma universitario (Ver gráficos núms. 2, 3 y 4 y cuadro núm. 1).

La comunidad universitaria también opinó sobre las dificultades para lograr un liderazgo corporativo exitoso, destacando la insuficiente información sobre el cambio institucional, la estructura excesivamente jerárquica, la falta de compromiso para el cambio y la gerencia centrada en funciones (Ver gráfico núm. 5). Obsérvese que la comunidad está consciente de que para operar el cambio institucional, la variable comunicacional es vital en el proceso, y hasta el momento la acción comunicativa no logra perfilar una visión común hacia toda la organización o como lo afirma Rojas (1995,45):

Si la acción comunicativa no logra una comunicación por encima de las diferencias de visiones, entonces, tal vez fracase el encuentro del líder con sus seguidores y del directivo con su grupo.

Esta situación se agudiza cuando se rigidizan las estructuras organizacionales al mantener una anacrónica verticalización que destruye el sentido propio del valor del trabajo realizado (Ferreira, 1998). Además, no permiten lograr el real equilibrio entre el cambio y la continuidad que exige una labor constante en materia de información, dado que ambos elementos (estructura y comunicación) no integrados corrompen la real armonía entre la continuidad interna y externa, y la velocidad del cambio (Drucker, 1999).

A modo de conclusión

Somos conscientes de que la sociedad actual y en particular la venezolana atraviesan por una crisis, cuyo contenido es de mayor transcendencia si se incorporan los valores del hombre y de los grupos humanos que lo envuelven. Hoy se ha desvirtuado la escala valorativa de la solidaridad, de justicia o la equidad, por la prioridad de lo económico y utilitario.

Es hace inaplazable pensar en lo esencial, recuperando la capacidad de profundizar respecto a la naturaleza humana, replanteando necesidades en función de la valoración universal del hombre. En los albores del siglo XXI, se vislumbra un mundo convulsionado, sin un futuro claro, y en él una Universidad donde se yuxtaponen elementos de tendencias modernas y postmodernas que deben buscar su verdadero rumbo y donde los actores sociales involucrados juegan un papel indispensable, para incorporar y enfrentar los cambios hacia una cultura donde el individuo como parte de un equipo sea el ente motor de cualquier proceso de transformación institucional.

Juliana Ferrer / Caterina Clemenza

Douglas Romero / Luis Rodolfo Rojas

Para enfrentar tal realidad, se necesita de una estructura organizacional que se ajuste a su cometido intrínseco; que en el caso de la institución universitaria sea capaz de contribuir a la consolidación de la sociedad del conocimiento, convirtiéndose por sí misma en líder del cambio.

Así, la gerencia del siglo XXI deberá acoger el cambio como una oportunidad, permitiendo descubrir un equilibrio entre lo que debe consolidarse, centrado en la tradición, y lo que se exige de cambios sustanciales en dicha estructura. Tal equilibrio exige de parte de la alta gerencia corporativa una labor constante en materia de información y conocimiento, de forma tal que los cambios sean percibidos y compartidos de manera fluida por el resto de la organización; de allí que dichos elementos se convierten en piezas estratégicas del proceso. Asimismo, la alta gerencia corporativa debe tener una visión compartida, basada en las competencias y en el trabajo en equipo, que faciliten los cambios en la cultura organizacional, y derivan en la concepción y consolidación de valores, conductas y maneras de comunicarse.

En cuanto al modelo de gestión universitaria, una nueva concepción paradigmática debe estar fundamentada en una dirección por procesos, a fin de permitir la cooperación e interdependencia; decisiones descentralizadas y jerarquías flexibles y con tendencia a la autonomía; estructuras apoyadas en la integración y comunicación como factor clave; con un liderazgo centrado en valores y bajo un sistema que refuerce el pensamiento creativo e innovador, pero por sobre todo en la búsqueda de la consolidación de equipos del conocimiento.

juferrer@europa.ica.luz.ve

cclemenz@luz.ve

douglas_romero@urbe.edu

lurojas@dino.conicit.ve

Recepción: 5 de junio del 2000

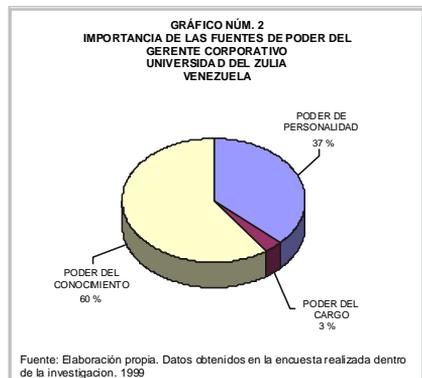
Aceptación: 8 de septiembre del 2000

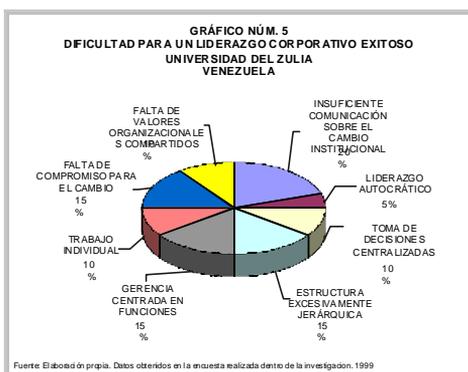
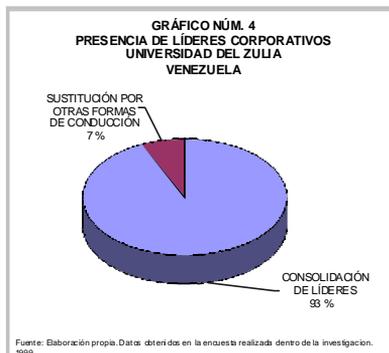
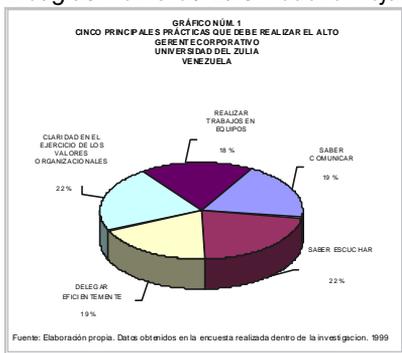
Anexo de cuadro y gráficas

**Cuadro N° 1. Resultados de la Reunión de Grupos Focales
Universidad del Zulia, Venezuela**

<p>A. Principales prácticas que debe realizar el Alto Gerente Corporativo Universitario, según el Grupo Focal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber escuchar - Ser un comunicador permanente - Seguir pasos lógicos al tomar decisiones - Mantener una actitud positiva y optimista - Compartir con su personal en la actividad diaria - Delegar eficientemente - Claridad en el ejercicio de los valores organizacionales - Consultar con otros al tomar decisiones - Realizar trabajos en equipos - Convertirse en guía y ejemplo dentro del ámbito donde se desenvuelve - Tomar iniciativas como emprendedor de procesos - Ser asesor, educador y embajador <p>B. Importancia de las fuentes de poder del Gerente Corporativo Universitario, según el Grupo Focal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder de Personalidad (2º Prioridad) - Poder del Cargo (3º Prioridad) - Poder del Conocimiento (1º Prioridad). <p>C. Presencia de Líderes Corporativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de líderes - Sustitución por otras formas de conducción 	<p>D. Principales características que debe poseer un líder, según el Grupo Focal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Sentido ético - Ejemplo para los demás - Tolerancia - Responsabilidad - Estratega - Creativo - Comunicador - Experiencia - Eficiencia y efectividad - Autoridad formal - Diplomático - Deseo de dirigir - Autoconfianza - Asertivo - Motivador - Conocimiento y aplicación permanente de valores organizacionales <p>E. Dificultades para un liderazgo corporativo exitoso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente comunicación sobre el cambio institucional - Liderazgo autocrático - Toma de decisiones centralizadas - Estructura excesivamente jerárquica - Gerencia centrada en funciones - Trabajo individual - Falta de compromiso para el cambio - Falta de valores organizacionales compartidos
---	---

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos por técnicas de Grupos Focales





Bibliografía

- Barker, Joel (1995), *Paradigma. El negocio de descubrir el futuro*, Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Bass, Bernard (1990), "Transactional to Transformational Leadership", en *Revista News Week*, núm. 5, USA.
- Capra Fritjof (1981), *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*, Barcelona: Editorial Anagrama.
- Casas, Miguel (1996), "Especificidad de la Universidad Venezolana Autónoma", en *Revista Universidad Teoría y Praxis*, Ediciones Reapertura.
- Covey, Setplan (1996), *El líder centrado en principios*, España: Editorial Paidós.
- (1996), "Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma", en Hesselbein I., Goldsmith Marshall y Richard Berkland, *El líder del futuro*, España: Editorial Dusto.
- Deming, Edward (1989), *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*, Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- Dillanes, Ma. Estela y César Medina (1998), "Liderazgo de sincronidad: piedra angular de una nueva gerencia", en Consultado en Internet el 2 de noviembre: Azc.uam.mx/gestion/num7/art1.htm.
- Drucker, Peter F. (1998), *La sociedad Postcapitalista*, Colombia: Editorial Norma.
- (1999), *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*, Colombia: Editorial Norma.
- Fairhurst, Gail and Robert, Sarr (1996), *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, USA: Josey Bass Ppubl.
- Ferrer, J. (1998), "Investigación y Universidad Contemporánea. Caso Universidad del Zulia", en *Memoria del V Seminario de Investigación*, Maracaibo: LUZ Vac. Condes.
- García, Carmen (1998), "La Educación Superior en Venezuela. Una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la sociedad del conocimiento", en *Cuaderno CENDES*, año 15, núm. 37, segunda época enero-abril, Venezuela.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (1999), *Las Organizaciones*, Chile: Editorial McGraw Hill, 8va. edición.
- Gifford, Pinchot (1996), "El liderazgo en las organizaciones de aprendizaje", en Hesselbein I., et al., *El líder del futuro*, España: Editorial Dusto.
- Ginebra, Joan (1994), *El liderazgo y la acción*, México: Editorial McGraw Hill.
- Goldsmith, Marshall (1996), "Pregunta, aprenda, trate de averiguar más y crezca", en Hesselbein I., et al., *El líder del futuro* España: Editorial Dusto.
- Hegel, G.W.F. (1971), *Volesunger Uber Die Philosophie der Geschichte*, Werke 12, Frankfurt, Alemania: Suhrkamp Verlag.
- Heim, Pat y Elwood, Chapman (1998), *Cómo ser un líder. Plan de acción para el éxito. Programa de autodesarrollo para gerentes*, USA: Grupo Editorial Iberoamericana. S.A.
- Hesselbein, Frances (1996), "El líder que se centra en el 'cómo ser'", en Hesselbein I., et al., *El líder del futuro* España: Editorial Dusto.
- Hesselbein, Frances et al. (1996), *El Líder del Futuro*, España: Editorial Dusto.
- Ken, Blanchard (1996), "La pirámide organizacional puesta al revés", en Hesselbein, I., et al., *El líder del futuro*, España: Editorial Dusto.
- Kinney, Thomas y James, Taylor (1998), *Investigación de Mercados*, Colombia: Editorial McGraw Hill, quinta edición.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998), *Administración, una perspectiva global*, México: Editorial McGraw Hill.
- Llano, Carlos (1997), *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*, México: Editorial Planeta Venezolana.
- Lombardi, Angel (1996), "LUZ, Pasado, Presente y Futuro", en *Universidad, teoría y praxis*, Colección Reapertura, Venezuela.
- (1997), *Catedral de Papel*, Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astrodata, 2da. edición.
- Máiz Vallenilla, Ernesto (1995), "La Universidad y la Idea del Hombre", en *Revista en torno a la Universidad*, Venezuela: Ediciones LUZ.
- Méndez, Evaristo (1998), *Crisis de la Educación Educativa y su incidencia en la Integración docente de las Universidades Públicas*, Venezuela: Tesis Doctoral, Urbe.
- Pree De, Max (1995), *El auténtico liderazgo. Los atributos especiales de un gran líder*, México: Editor S.A.
- Ritzer, George (1993), *Teoría Sociológica Contemporánea*, España: Editorial McGraw Hill.

Juliana Ferrer / Caterina Clemenza

Douglas Romero / Luis Rodolfo Rojas

Robbins, Antony (1987), *Poder sin Límites*, Venezuela: Editorial Grijalbo.

Robbins, Stephen (1994), *Administración, Teoría y Práctica*, México: Editorial Prentice Hall S.A., 1ª. edición hispanoamericana, S.A.

————— (1998), "Liderazgo", en <http://.edu.mx/unidad4/el1.htm>.

————— (1998), *Administración en el mundo de hoy*, México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Rodríguez, Mauro (1999), *Lenguaje Creativo para Líderes*, México: Editorial Mc. Graw Hill.

Rojas, Luis (1994), "El Gerente: paradigmas y retos para su formación", en *Revista Encuentro Educativo*, vol. 1, núm. 1, Venezuela.

————— (1995), "Comunicación y Empresa: hacia una Teoría del Postmanagement", en *Revista de Ciencias Sociales*, FCES-LUZ, Nueva Época, vol. 1, núm. 2, Venezuela.

Rojas, Luis y Elizabeth, Arapé (1999), "La Visión y la comunicación en la Gerencia", en: *Opción*, año 15, núm. 28, Venezuela.

Senge, Peter (1993), *La Quinta Disciplina*, Barcelona: Editorial Granica.

Siliceo, Alfonso (1997), *Líderes para el Siglo XXI*, México: Editorial Mc Graw Hill.

Slater, Robert (1999), *Rompiendo Paradigmas. Lecciones de Liderazgo y Estrategias de transformación*, Colombia: Mc Graw Hill.

Smith, Adams (1994), *Investigación sobre la naturaleza y causas de las riquezas de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, 1ª. edición.

Ulrich, Beck (1998), *¿Qué es la Globalización?*, España: Ediciones Paidós S.A.

Universidad del Zulia (1998), *Plan Estratégico*, Venezuela: LUZ.

Valpardo, Isabel (1998), "Modernidad y Postmodernidad del Diseño Organizador", en *Esic Market*, mayo-agosto, España.

Weber, George (1996), "El cultivo de los líderes del mañana", en Hesselbein I., et al., *El líder del futuro*, España: Editorial Dusto.

Wesley, Bjur (1996), "De la Reingeniería a la Readministración en busca de un nuevo paradigma", en *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 1, núm. 1, Venezuela.