

LA GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

UNIVERSITY MANAGEMENT FROM THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERSPECTIVE

Marianela Sánchez Rodríguez. UPEL – IPR “El Mácaro”
ar.s.nela@hotmail.com

RESUMEN

La universidad venezolana tiene serias obligaciones con la sociedad las cuales solo pueden ser atendidas, adecuadamente, mediante cambios sustanciales en todos los niveles tendentes al rescate de su legitimidad y pertinencia social. Son muchos los avances y los logros obtenidos en el sistema universitario. Sin embargo, aún persisten muchas deficiencias y amenazas que caracterizan este contexto universitario; no obstante, a los fines de esta investigación, interesan las de carácter organizacional, destacándose la ausencia de un liderazgo que permita la tan ansiada transformación. Lamentablemente, estos elementos no se toman en cuenta, ni se discuten en los ámbitos de poder, y ocasiona conflictos que afectan el rendimiento organizacional y, por ende, a la universidad, en forma global. En consecuencia; el objetivo de la presente investigación consiste en construir un modelo teórico de gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo transformacional en las universidades pedagógicas. El engranaje metodológico que permitirá alcanzar este objetivo se identifica con el paradigma postpositivista donde subyace el enfoque cualitativo, estrechamente vinculado al “trabajo en terreno” o trabajo de campo. Es decir, existe la necesidad de escuchar de la propia voz de los informantes claves, sus vivencias y relatos para encontrar en ellos lo que se pretende en uno de los objetivos específicos: develar la experiencia personal de distintos gerentes de las universidades pedagógicas en función del liderazgo transformacional. Todo ello será posible, gracias a las herramientas propias del método hermenéuticos, que facilitará la interpretación de los datos descriptivos de carácter nominal, recogidos mediante las técnicas de grupo focal y entrevista en profundidad. Quedarán develados, los hechos descritos a través de la palabra hablada y del lenguaje, con el aporte valioso del análisis de textos y análisis de contenido.

Descriptores: Organizaciones, cambio, gerencia universitaria, liderazgo transformacional, emociones.

ABSTRACT

Venezuelan Universities oath to the People. These obligations can only be met, properly with substantial changes, at all levels, in order to recover its legitimacy and social relevance. There are many developments and achievements in the university system; however, there are still many gaps and threats that characterize this university context. Unfortunately, these elements are not taken into account, or discussed in the areas of power, causing conflicts that affect organizational performance and, therefore, to college, in aggregate form. Therefore, the objective of this investigation is to propose a theoretical model of University management from the perspective of Transformational in the pedagogical universities. The gear methodology, which will achieve this goal, is identified with the postpositivist paradigm, which underlies the qualitative approach, closely linked to the “field work” or fieldwork. That is, there is the need to listen to the voice of the informants, their experiences and stories to find in them what is intended in a specific objective: to uncover the personal experience of individual managers in terms of pedagogical universities transformational leadership. This will be possible thanks to the tools of hermeneutical method, which will facilitate the interpretation of the titular character descriptive data, collected through focus group techniques and in-depth interview. It will be exposed the events described by the spoken word and language, with the valuable contribution of textual analysis and content analysis.

Keywords: Organizations, however, university management, transformational leadership, emotions

A manera de introducción, es pertinente acotar que el presente ensayo tiene como objetivo dar a conocer algunos aspectos implícitos para el logro del objetivo general de construir un modelo teórico de gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo transformacional en la universidad pedagógica. Para ello, se tiene pensado implementar el objetivo específico N° 1, además de otros tres; pero éste constituye el arranque que permitirá el contacto directo con los escenarios y contextos de la realidad a interpretar, el cual consiste en develar la experiencia personal de distintos gerentes de la universidad pedagógica en función del liderazgo transformacional. Asunto de especial transcendencia pues permitirá formarse una idea global que enrumbe hacia la visualización temprana del valor potencial de la presente tesis doctoral en desarrollo. Además de mencionar algunas de las intencionalidades investigativas, se hará una breve reseña del estado de la situación y de la justificación de la tesis doctoral en ciernes, dejando entrever entre párrafos los principales autores que la sustentan. Finalmente, se arribará a una conclusión que visualice hacia dónde está encaminada; destacando los principales elementos tratados.

En tal sentido, uno de los primeros planteamientos que se aportan está referido al hecho de que todo quiebre de época devela cambios radicales en la matriz de conocimiento. Por ello, el conocimiento, más que estar de moda, es un comodín donde lo importante es concientizar la urgencia de desaprender para aprender a pensar bajo nuevas lógicas que corresponden a dimensiones “otras” de la realidad.

A fin de ir desarrollando estas ideas introductorias y para darle base a lo expuesto, es necesario traer a consideración los escritos de Fernández (2001) quien esboza lo siguiente:

Debemos afrontar los cambios transformando, adaptando nuestros modelos, nuestras estructuras, nuestras formas de hacer, a los:

paradigmas y experiencias del nuevo siglo; aplicando una metodología que garantice el éxito y evite los fallos. Existe la obligación y la necesidad de hacerlo bien, porque no habrá nada tan importante para una institución, o para una persona, que cambiar, ya que de ello va a depender su supervivencia. (p. 24)

De acuerdo a lo anterior y sumando la preocupación normal se debe expresar que, de forma natural, en las instituciones se produce una evolución continua que desemboca en cambios necesarios de abordar

manera lógica y sistemática; pero en ocasiones, lamentablemente, existe ceguera gerencial por parte de las personas que las dirigen y no promueven la adquisición de comportamientos adaptados a la nueva situación, haciendo que los cambios sean inmanejables.

Ante este planteamiento, cabe preguntarse: ¿sobre qué principios se debe gerenciar una organización, dentro de este devenir de cambios donde convergen nuevas estrategias, técnicas y filosofías para alcanzar el éxito organizacional? Esto trae lógicamente una reacción en cadena, por ejemplo, el buscar acogerse al paradigma de la calidad total pudiera llevar a considerar algunos de los siguientes tópicos: Reingeniería, Benchmarking, Downsizing, Outsourcing, Justin Time, entre otros.

Puede decirse entonces que se aspira a la creación y funcionamiento de instituciones u organizaciones inteligentes. Al hablar de organizaciones inteligentes, se está hablando de organizaciones del tercer milenio o empresas emergentes. Al respecto, es importante apreciar los escritos de Echeverría (2000) quien plantea una idea bien interesante en torno a la “empresa emergente” que en este estudio no se puede pasar por desapercibido. La hecho radica en que este autor esboza que la organización del futuro deberá constituirse como un acoplamiento “horizontal de redes, con gran flexibilidad, gran capacidad de cambiar de forma, con gran movilidad horizontal entre sus distintos empleados, que pasarán de una tarea a otra, de un tipo de responsabilidad a otra diferente” (p.98). En función a lo expresado por Echeverría en el párrafo anterior, se puede notar que el gerente de este tipo de organización deberá aprender, formarse, capacitarse para poder adquirir una mirada sistémica y ver toda la organización como una red de redes, con menos niveles jerárquicos y más flexibles.

Para dar más fuerza al planteamiento precedente, resulta imperativo traer a colación a Senge (2005) quien es un autor de reconocido prestigio que, con sus aportes sobre las organizaciones abiertas al aprendizaje, establece que las organizaciones en la actualidad tienden a ser organizaciones del conocimiento. Además asevera que las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje, como centro de competencias, están bien preparadas para prosperar en el futuro; porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

En este orden de ideas no se debe dejar por fuera el pensamiento de Goleman (2003), otro clásico conocido en estos tiempos de avanzada, quien plantea la importancia de los estilos de liderazgo en función de cómo se crea la de “resonancia emocional” con el equipo. Es decir, cómo se crean las organizaciones emocionalmente inteligentes. Desde este punto de vista, este autor plantea que los estilos son: Visionario, Coaching, Democrático, Afiliativo, Timonel y Autoritario. Asimismo, establece que las emociones son la clave de la motivación y ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder.

Aunque un buen líder puede ser también un buen gerente, el liderazgo es algo más y diferente de la dirección de una organización. Sustenta esta idea, Drucker (2002), por citar al de más autoridad de entre todos los autores sobre asuntos de liderazgo, dice que la diferencia entre un líder y un gerente es que el primero busca la efectividad y el segundo la eficiencia. A juicio de la creadora de este ensayo, para ser un ejecutivo de primer nivel es necesario adquirir conocimientos técnicos y conceptos directivos.

El liderazgo es la forma en la que los seres humanos avanzan hacia el futuro, especialmente cuando se requieren cambios significativos. El liderazgo no se detiene en los primeros ejecutivos; pasa a todos los niveles de la empresa. Pero en una organización inteligente, el centro de la responsabilidad de la resolución de problemas tiene que pasar de la alta dirección a la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles, a veces rebasando los propios límites o fronteras funcionales u organizativas. También corresponde al líder comunicar a la organización qué debe des-aprender; olvidar las expectativas de que sea la alta dirección la que tenga todas las respuestas

Al hablar de organización inteligentes, es imperioso echar mano, nuevamente, a los aportes de Senge (2005) que establecen que una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.

La organización en aprendizaje, busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo

en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Así se tiene que la transformación organizacional comienza con un cambio en los valores y conductas de los líderes. Las organizaciones no se transforman ni aprenden. De tal forma, que es necesario ratificar que la gente sí lo hace; la transformación organizacional emerge esencialmente de la transformación personal. Ocurrirá solo si hay voluntad de parte del líder y de toda la organización de vivir de acuerdo a valores que estén más centrados en el bien común que en el propio interés.

De acuerdo a lo anterior, para que una organización alcance el éxito debe convertirse en un organismo viviente e independiente que refleje los valores colectivos de todo su personal. La tarea del líder consiste en crear esta entidad para darle a la organización un sentido de misión y visión que conlleve a liberar el alma de las organizaciones. A fin de reforzar lo expresado en el párrafo anterior, es menester traer a Barrett (2001) que enuncia lo siguiente:

Quando el bien común pasa a ser importante para una persona o una organización entramos en la esfera de los valores espirituales. Valores tales como la confianza, la honestidad, la integridad, la compasión y la generosidad se vuelven muy importantes. Las organizaciones que funcionan de acuerdo a estos valores no pueden ser descritas como máquinas sino como organismos vivientes con necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales. Las organizaciones que se reconocen como organismos vivientes saben que para lograr un estado de salud óptimo deben equilibrar todas estas necesidades. (p.11).

En función a lo antes expuesto, se puede deducir que organizaciones contienen conciencia como todo ser vivo. Al hablar de conciencia, es pertinente definirla para fijar postura en este estudio. Para Kofman (2008), "conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida". (p.34). A diferencia de las plantas y los animales, los seres vivos podemos pensar y actuar más allá de los impulsos.

Referenciando nuevamente a Kofman (2008) quien plantea la existencia de empleados conscientes los cuales poseen siete (7) cualidades. Las tres primeras son atributos de la personalidad: responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica. Las tres (3) siguientes son habilidades interpersonales: comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable. La séptima cualidad es la condición que hace a las seis anteriores: maestría emocional.

Son muchos los aspectos que pueden reseñarse en relación al deber ser de este interesante tema; sin embargo, en este momento, la autora del presente estudio, considera imperativo realizar un breve boceto de la situación real y actual de la universidad venezolana, planteado por Pereira (2007), quien expresa que la universidad “obedece a un modelo napoleónico, vertical, rígido y centralizado” (p.10), aunado a esto el modelo burocrático reinante la ha llevado a una inercia, donde lo importante sustituye a lo urgente, debilitando la misión y la visión de la universidad.

Desde la propia experiencia de la autora de este estudio y de los sondeos previos realizados al personal docente, se puede evidenciar que en las universidades pedagógicas existen puntos álgidos que representan obstáculos para una exitosa gestión institucional como son los siguientes: las decisiones estratégicas y cotidianas se encuentran centralizadas en los Consejos Universitarios. Esto crea retardo en las decisiones operativas y administrativas que muy bien pueden llegar a tomarse en dependencias de menor jerarquía.

Otro de los puntos álgidos encontrados lo representa el desconocimiento, por parte del personal directivo, de los procesos administrativos. A ello se suma el hecho de carecer de un sistema de rendición de cuentas, en cuanto al manejo del recurso financiero, la calidad de la docencia, la precaria investigación, la pocas actividades de extensión y los servicios deficientes, la pertinencia y poca identidad de sus egresados. También la lucha de poder, poca o ninguna motivación por parte del directivo hacia el personal que allí labora y un tímido gremialismo, entre otros.

Por tal motivo, es importante traer la opinión de Ibarra (2003), quien argumenta que los Rectores deben administrar a las universidades como si fueran grandes empresas, utilizando todo las estrategias que les aporta la gestión de los negocios para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, en consecuencia, para establecer ventajas comparativas en los mercados globales del conocimiento.

Ahora bien, para continuar en el desarrollo de este ensayo, vale la pena ir vislumbrando las razones que justifican la presente investigación, pues la elaboración de una tesis doctoral es una investigación que implica la generación de conocimientos nuevos, que van más allá del estado del arte. En este caso particular, donde se tiene como objetivo general construir un modelo teórico de gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo transformacional en la universidad pedagógica, la argumentación de los motivos para alcanzarlo se irán sustentando en forma de interrogantes, relacionadas directamente con cada uno de los elementos que conforman el objetivo por alcanzar.

¿Por qué construir un modelo teórico? La utilidad de un modelo puede tener diversos matices: desde expresar que puede ayudar a aclarar el pensamiento acerca de un área de interés, hasta servir para ilustrar de una manera más evidente la situación que se estudia, reflejando los aspectos esenciales. Se debe recordar que una teoría, tal como lo afirma Pardinás (1998) es un conjunto de proposiciones lógicamente articuladas que tiene como fin la explicación y predicción de las conductas en un área determinada de un fenómeno. (p.51). Como puede verse, se vislumbra muy interesante y muy comprometedor, construir un modelo teórico pues habrá oportunidad de hacer coherente lo que de otra forma aparece como un conjunto de hechos desconectados. Hecho que describen, predicen o explican, de forma exhaustiva, grandes categorías de fenómenos. En este caso, permitirá ofrecer un conjunto de ideas y proposiciones interrelacionadas que configuran una visión de la gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

¿Por qué una investigación sobre gerencia universitaria? La respuesta a esta interrogante obliga necesariamente a pensar en la gerencia como un proceso centrado en la toma de decisiones que permite a las organizaciones alcanzar un máximo beneficio con un mínimo costo. Aunado a esto, se tiene la importancia que posee la universidad como factor de desarrollo social, económico, tecnológico y cultural de un país, justificándose entonces la búsqueda de alternativas para lograr su transformación y de esa manera pueda cumplir con su misión para la cual fue creada. La gerencia universitaria, como tema de investigación, posee una gran relevancia; pues representa una vía expedita para generar los cambios y transformaciones que le permitan a ésta adaptarse a los mercados globales del conocimiento.

Es allí, precisamente, donde destaca la relevancia de esta investigación pues se abordará este complicado fenómeno desde la

teoría, ya propuesta por otros investigadores, como desde la realidad a interpretar. Es decir, existirá la posibilidad que los informantes claves evidencien cómo se han venido dando estos procesos de transformación. No se puede olvidar que desde hace algunos años las universidades del país se han declarado en reorganización académica-administrativa y, en forma prioritaria, los cambios estructurales son absolutamente prioritarios. Todo ello vislumbra los interesantes aportes que se pueden producir desde esta palestra investigativa.

¿Por qué desde perspectiva del liderazgo transformacional? Es común denominador observar que los fenómenos de cambio y desarrollo están asociados con variables tecnológicas, científicas y económicas, siendo estas suficientes para desencadenar la transformación que se quiere. Tal como lo plantea Morín (2000), se consideraban suficientes para remolcar, como una locomotora, los vagones de todo el tren del desarrollo humano: libertad, democracia, autonomía y moralidad

Partiendo de esta premisa y con la necesidad sentida de incluir al factor humano variable decisiva en una verdadera transformación, fue concebida la idea en esta investigación de considerar la creación de un modelo teórico de gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo transformacional o también llamado transpersonal. Este tipo de liderazgo implica el desarrollo y la promoción activa del personal para alcanzar propósitos y globalmente compartidos. De acuerdo a las referencias teóricas, entre ellos Rubino y Amat (2006), Barrett (2001) y Kofman (2008) plantean una serie de características, que justifican de alguna manera, su implementación. Entre ellas figuran la autogerencia de su desarrollo basado en elementos éticos y morales, socialmente aceptables; el facilitar el desarrollo de otros para que alcancen niveles éticos y morales; entender que el liderazgo implica moverse del yo, hacia la organización, hacia la sociedad local; y, por último, hacia la sociedad global.

De acuerdo con estos planteamientos y en función de continuar argumentando razones que justifiquen su consideración en esta investigación, porque es de lo que precisamente adolecen los gerentes de las universidades pedagógicas, se tiene que el tipo de liderazgo propuesto transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto poder de desempeño y su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.

¿Por qué en la Universidad Pedagógica? Se selecciona la universidad pedagógica pues se considera que en los actuales momentos ésta tiene un gran compromiso ante el país. Posee como misión propiciar el desarrollo y generación de nuevos conocimientos para contribuir a la formación de profesionales de alto nivel académico que respondan satisfactoriamente a las necesidades educativas del país. Aunado a esto, es una institución pública de cobertura nacional cuyos propósitos son formar, capacitar, perfeccionar y actualizar los recursos humanos para la educación que se requiere, además de asesorar al Estado venezolano en la formulación de políticas educativas. De allí que se justifica perfectamente el haber seleccionado este contexto para la investigación que se desarrolla la cual se aspira genere valiosos aportes para fortalecer y transformar esta universidad para los actuales y venideros compromisos educativos.

Ahora bien, con base a las reflexiones anteriores, se puede calibrar la necesidad de que al frente de la universidad existan líderes conscientes, que entiendan la importancia de un liderazgo honesto, porque ser, más que hacer, es el camino básico hacia la excelencia. Todos los gerentes de la universidad y sus seguidores deben comprender que la clave para desarrollar una organización es concebirla como una comunidad humana que necesita desarrollarse como personas.

Finalmente, la universidad pedagógica constituye el contexto natural de la investigadora quien a través de su experiencia concreta ha podido detectar una serie de debilidades relacionadas con el tema que se discute. Entre ellas, por mencionar algunas, se ha observado la falta de confianza del personal en sus directivos, la falta de autoreflexión de los gerentes sobre su quehacer diario en el desempeño de sus funciones. Además, se ha evidenciado supremacía de los intereses personales sobre los intereses organizacionales. Así como también poca habilidad para motivar e inspirar al personal hacia el trabajo cotidiano.

El momento es oportuno para conducir este escrito hacia la conclusión general. En primera instancia se puede afirmar que se trata entonces, que los gerentes universitarios sean diseñadores de nuevas posibilidades y sepan manejar las contingencias. En fin, dichos gerentes deben hacer un trabajo reflexivo de aprendizaje para lograr la inserción de las universidades en un mercado globalizado, multicultural y cada vez más demandante de nuevos desafíos. La idea es transformarse o morir, la idea es transformarse en organizaciones del tercer milenio.

Esto obliga a un profundo cambio de las capacidades y competencias necesarias en los profesionales de la educación que los conlleve a ser flexibles, adaptarse a los cambios y convivir en un entorno cambiante, a aprender, desaprender y reaprender. Ser verdaderos líderes creativos y capaces de adelantarse a la evolución de los acontecimientos.

De igual manera se hizo hincapié en la necesidad de líderes al frente de las instituciones que puedan implementar nuevas formas y maneras de gestionar, entendiendo que éstas son sistemas dinámicos tridimensionales de pensamiento, diálogo y acción. De igual forma, otro de los aspectos tratados tiene que ver con su concepción como instituciones inteligentes donde la autoestima, el autocontrol, la constancia, la motivación, la capacidad de aprender, la vocación de servicio, la capacidad de tomar decisiones, el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, el reconocimiento del trabajo hecho, la identificación con los objetivos, la innovación, entre otros, son características que definen a las personas que las conforman y porque el modo de hacer es consecuencia del modo de ser.

Finalmente, se hace mención a la justificación de la investigación a través de una serie de interrogantes que poco a poco introducen las razones y motivos que argumentan su realización: ¿Por qué construir un modelo teórico?, ¿Por qué una investigación sobre gerencia universitaria?, ¿Por qué desde la perspectiva del liderazgo transformacional? y, finalmente ¿Por qué en la Universidad Pedagógica?. Ahora bien, con base a las interrogantes anteriores se puede calibrar la necesidad de que al frente de la universidad existan líderes conscientes, que entiendan la importancia de un liderazgo honesto porque ser, más que hacer, es el camino básico hacia la excelencia. Todos los gerentes de la universidad y sus seguidores deben comprender que la clave para desarrollar una organización es concebirla como una comunidad humana que necesita desarrollarse como personas.

REFERENCIAS

- Barret, R. (1998). Liberando el alma de las empresas. Argentina: SMS Editores
- Drucker P. (2002). La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.
- Echeverría, R. (2000). La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación. España. Ediciones Granica.
- Fernández, E. (2001). Gestión de instituciones educativas inteligentes. México: McGraw Hill.
- Goleman D. (2003). El líder resonante crea más. España. Plaza & Janes
- Ibarra Colado, Eduardo (1998). Neoliberalismo, educación superior y ciencia en México. Hacia la conformación de un nuevo modelo. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Kofman, F. (2008). La empresa consciente. Argentina: Aguilar.
- Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro". Venezuela: IESALC/UNESCO.
- Senge P. (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje. Argentina. Granica.
- Pardinas, F. (1998). Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Colombia. Siglo veintiuno Editores.
- Pereira, L. (2007). Gestión universitaria: la universidad vista desde adentro. Venezuela: Universidad del Zulia. Ediciones del Vice Rectorado Académico.
- Rubino, A. y Amat, M. (2006). La Escalera del Liderazgo: Hacia el Liderazgo Transpersonal. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. Venezuela.