

Desafíos éticos y formación de equipos de trabajo en un ambiente universitario

Juliana Ferrer¹, Caterina Clemenza¹ y Cira de Pelekais²

¹Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. E-mail: jumferrer@cantv.net / cclemenz@luz.ve.

²Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. E-mail: cirapelekais@hotmail.com.

Resumen

Un equipo de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno. Este esfuerzo cooperativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro de procesos de transformación universitaria. Tal iniciativa debe tener presente que es a través de la conjunción de valores de los agentes involucrados en el proceso, donde se crean los cimientos del éxito de cualquier gestión. Surge el presente artículo con el propósito de reflexionar sobre la importancia de la formación de equipos de trabajo centrados en una visión ética para lograr la transformación exigida a la gerencia universitaria actual. Se recoge información cualitativa de un grupo focal de 15 individuos, representado por las autoridades de diferentes facultades de la Universidad del Zulia, Venezuela; a fin de conocer hasta donde pueden encaminarse en tal realidad. Se concluye que no existe integración entre los miembros de los grupos de trabajo, sus capacidades y formación respecto a los valores que deben compartir para realmente cumplir con los desafíos de la universidad del futuro. Se reconoce la necesidad de buscar mecanismos de acción que permitan políticas educativas coherentes comprometidas con los valores asociados a las necesidades fundamentales del colectivo, tratando de enfrentar el individualismo inmerso a veces en el ámbito académico.

Palabras clave: Ética, Equipos de trabajo, transformación organizacional, valores, gestión.

Ethical Challenges and Working Team Formation in a University Environment

Abstract

Teamwork is vital in organizations that must confront constantly changing environmental demands. These cooperative efforts are important to the success or failure of any initiative, and for this reason it is necessary to understand their importance within the

transformational processes in the university. Such initiatives must keep in mind that it is through the convergence of the values of those involved in the process, that the basis for the success of any effort is achieved. The purpose of this article is to reflect on the importance of working teams focused on an ethical vision of the process in order to achieve the transformations required by present day university management. Qualitative information was gathered in a focal group of 15 individuals, represented by the authorities in different faculties at the University of Zulia, Venezuela, for the purpose of discovering the possibility of such an effort. The conclusion was that there was no integration among the members of the work teams or groups as to their capacities and value formation which must be shared in order to meet the challenges of the future university. The need to look for action-oriented measures which would permit coherent educational policy in line with the values associated with the fundamental needs of the collective group, and which attempt to challenge the individualism of the academic environment is recognized.

Key words: Ethics, working teams, organizational transformation, values, management.

Recibido 10-06-2003 .Aceptado: 12-01-2004

Introducción

El trabajo en equipo ha sido considerado como una competencia muy importante en las organizaciones, sin importar su razón social, naturaleza o condición.

El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran competencias sólo del líder, obliga a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Ante los cambios sociales, culturales, científicos y tecnológicos producidos especialmente en la última década del siglo XX y en estos primeros años del siglo XXI, las organizaciones educativas requieren ajustar sus estilos de trabajo a la nueva situación de globalización del conocimiento; ello involucra una fuerte tendencia hacia la formación de equipos de trabajo, que en algunas ocasiones pueden actuar como un apéndice de la jerarquía formal de las instituciones; en base a esta exigencia surgen los equipos autodirigidos o grupos de alto desempeño, capaces de enfrentar la compleja dinámica establecida entre individuos para lograr la sinergia grupal.

Por ello, los equipos de trabajo deben desarrollar una fuerza creadora para generar eventos valiosos en forma conjunta, a partir de acuerdos estratégicos, que implican una responsabilidad convencida de cada uno de ellos, y ese es el desafío ético.

Estas ideas contextualizadas en las instituciones de educación superior y particularmente en las universidades públicas como La Universidad del Zulia, se convierten en la motivación del presente artículo, el cual tiene como objeto estudiar la pertinencia de la formación de equipos de trabajo dentro del ambiente universitario, sobre la idea de que estos representan identidades motorizadoras del proceso de cambio organizacional.

1. Los equipos de trabajo y la construcción de acciones innovadoras

Los equipos concebidos bajo una concepción dinámica son un recurso fundamental en la estructura de cualquier organización. Un equipo de trabajo consiste en un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, trabajando para la consecución de objetivos comunes.

Koontz (1998) destaca que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Por su parte Robbins (1996) define equipos de trabajo como aquel grupo, donde los esfuerzos individuales dan como resultados un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. En tanto, Cabello (1999) destaca, que el trabajo en equipo se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, así como para dirigir o moderar equipos de trabajo.

Existen diversas denominaciones con referencia a los equipos de trabajo, autores como Bradford (1999) lo denominan equipos de alto desempeño. En este el autor define los equipos de alto desempeño como la reunión de trabajadores para el surgimiento y desarrollo, con características individualistas, competitivas y capaces. Por su parte, López (1999) refiere que un equipo de alto desempeño es un grupo de individuos responsables que participan del mejoramiento continuo de los procesos, toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, y resuelven problemas de manera proactiva.

En todo caso, considerando estos aportes se puede afirmar que una organización puede fundamentarse en una gestión en la que los miembros consideran que ellos mismos y los demás, interactúan para asumir la responsabilidad de su propio funcionamiento con relación al de otros y esperen los mismos de los demás, es decir, en un trabajo en equipo.

Dentro de este marco conceptual no existen reglas precisas para la formación de equipos de trabajo, no obstante sus miembros deben estar comprometidos con el valor, significación y exigencia de su responsabilidad. Además, se les debe seleccionar de

acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito, para garantizar las responsabilidades compartidas, toma de decisiones y el desarrollo de las relaciones que permiten estrategias gerenciales creativas.

Las estrategias gerenciales creativas se pueden considerar como un recurso destinado a elevar la capacidad y habilidad de un individuo u organización para desempeñar una acción o actividad; se implementan con la prioridad de facilitar la adquisición, construcción y utilización de acciones innovadoras.

Hantz (1996) refiere que la intención gerencial es lograr la efectividad de los miembros del equipo, procurando a su vez la cooperación, dentro del número de individuos que dirige; para ello se debe crear un ambiente de seguridad y satisfacción, donde las personas que interactúan se sientan en libertad de expresar sus ideas y tomar decisiones.

Por supuesto, esa interacción gerencial requiere de la integridad de las personas que participan en la labor diaria, factor importante en el logro de la efectividad del liderazgo para cristalizar la misión de la organización.

Igualmente resulta importante la sensibilidad o capacidad que tiene el hombre para realizar su trabajo de manera efectiva como miembro del equipo, logrando a su vez la cooperación necesaria en la búsqueda de una sinergia proactiva. En este sentido, es válido agregar que es indispensable dentro de esa intención gerencial, el conocimiento en relación a las aptitudes y creencias de los miembros del grupo.

Así, Llanos (1991) refiere como el trabajo en equipo implica la participación de sus miembros, no únicamente en el sentido de la disposición y la responsabilidad, sino también en su compromiso, motorizado por las aptitudes y creencias para ser parte de la dinámica.

En tanto, Adair (1990) considera que los equipos de alto desempeño con intención gerencial proactiva deben presentar las siguientes características:

- Que las metas y valores sean expresiones de integración que involucren el compromiso de todos los miembros.
- Que la comunicación sea abierta y en dos direcciones basadas en la transparencia y autenticidad de los miembros, para expresar sus opiniones y con habilidades para escuchar con eficacia a los demás.

- Que se evidencie participación y liderazgo distribuido en los miembros del equipo capacitados para asumir diversos roles y diferentes funciones de liderazgo. Teniendo presente que mientras el equipo está en operaciones, lo importante no es quien ejerce el poder, sino quien lideriza las tareas en función del poder del conocimiento.
- Que la toma de decisiones sea basada en un enfoque de resolución de problemas y realización de tareas en forma cooperativa. De esta manera, las decisiones se toman con base en la discusión abierta, pero hay preocupación por mantenerla centrada en la tarea.
- Que la controversia y el conflicto sean considerados positivos para el grupo. No se rehuye el desacuerdo; la solución del conflicto se logra a través de un proceso de equipo y en caso de no lograrse la superación total del desacuerdo, se puede vivir con él, aceptándole, sin permitir que se convierta en un obstáculo para el logro de los objetivos. No hay conformidad estrecha, es decir, no se acata todo lo estipulado, por el contrario se otorga una conformidad constructiva basada en un acuerdo práctico que busca ahorrar tiempo, esfuerzo y recursos.
- La relación interpersonal se enfatiza en una atmósfera grupal informal y libre de tensiones.

Así, la relación entre los miembros es cooperativa y no competitiva, es decir, se opera en un ambiente de apoyo y respaldo mutuo, donde las sugerencias, ideas, comentarios e informaciones, se ofrecen bajo un espíritu de servicio y en la medida en que se presentan opiniones, se espera recibir una retroalimentación. Se consideran las diferencias individuales, respetando el punto de vista de los otros.

En base a estas consideraciones, los equipos de alto desempeño asumen metas y valores definidos, usan la comunicación para el intercambio, facilitan la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, manejo de la controversia, y las relaciones interpersonales que crean compromiso e identidad con la institución.

Por otro lado Douglass y Douglass (1997), ofrecen algunas características de los equipos de alto desempeño que pueden servir como contrastación a la anterior, en cualquiera que desee un enfoque de equipo. En primer lugar está la fijación de objetivos; en este sentido todos sus miembros deben comprender y compartir los objetivos del grupo y aplicarse a su logro. Así, los objetivos comunes compartidos permiten el desarrollo de un equipo que piensa como un solo hombre.

Igualmente todos los miembros tienen derecho de expresarse libremente, así como a tener quien lo escuche y responda a ellos con empatía. A partir de esta iniciativa la pertenencia del equipo trae consigo la obligación de escuchar a los demás miembros, asegurando que se atiendan todas las opiniones.

Asimismo, todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a asumir el rol de líder. La comprensión de todos los puntos fuertes y débiles hará que cada cual se sienta libre para ofrecerse como voluntario, según las necesidades del grupo.

Es decir, se busca y pone a prueba el consenso en un equipo, que se empeña en alcanzar las mejores conclusiones sin presionar indebidamente sus miembros para que estén de acuerdo.

De esta forma el equipo busca constantemente nuevas y mejores maneras de actuar; se empeñan activamente en encontrar mejores maneras de trabajar juntos y de ayudar a cada integrante a que mejore su método de trabajo. Estos grupos demuestran en sus acciones alta pertinencia que le permite reorientar el comportamiento de sus miembros, apoyados en un liderazgo a través del consenso, confianza apoyado en acciones y decisiones flexibles que los hagan eficaces en su acción y decisión.

Todos estos elementos son pertinentes para la dirección asertiva de cualquier organización y particularmente de la institución educativa, dada la finalidad del proceso, en su más alta concepción, como lo es la formación integral del individuo en su dimensión individual y social.

2. Dilemas éticos y equipos de trabajo

Son diferentes los contextos en los cuales, actualmente, es usado el concepto de equipos de trabajo bajo el plano ético, con significados diversos según la particularidad del espacio de referencia. En este ambiente, si bien los equipos de trabajo pueden ser principio inspirador de instituciones y proporcionar criterios para evaluar su funcionamiento, no posee, sin embargo, carácter institucional; es un proceso que pertenece constitutivamente a la existencia, es, quizás, el componente esencial de cualquier organización humana, o grupo de individuos que convive en forma congruente y en favor de la supervivencia de la organización.

En el contexto ético, los grupos congruentes se pueden vincular a la idea del deber, en cuanto éste es, al mismo tiempo la indicación objetiva de lo que se debe hacer y el sentimiento de obligación ligado a tal indicación. Pero si se busca determinar la razón por

la cual son equipos congruentes, es necesario relacionar el concepto de deber con la estructura teleológica de la acción; se trata de contenidos determinados de la acción, los cuales sólo adoptan la forma de deberes, cuando reenvían a una finalidad que los vuelve tales (Ladriere, 1999).

En tal sentido, la finalidad de un equipo congruente, no es puramente formal y tiene más bien un carácter englobante, puesto que es válida para cada organización y concierne a la existencia en su totalidad en cuanto tarea de preservación futura.

Por ello, la finalidad ética de un equipo de trabajo encuentra su significado en el modo de ser característico de su existencia, que encuentra su efectividad en cuanto despliega sus propias particularidades. Requiere de su cumplimiento concreto, y no sólo como simple forma o visión formal de la finalidad de la organización. Esta determinación ha sido pensada dentro del concepto de libertad de acción o libertad racional, que significa para cada miembro, la participación en una posibilidad específica válida para todos. De allí que el concepto de libertad en la toma de decisiones, adquiera su verdadero significado sólo si se lo considera en relación con la existencia efectiva; es necesario, entonces, reinsertar la idea de la razón en la existencia en cuanto tarea; así, la función de la razón puede ser vista como la que establece el contenido de dicha tarea (Ferrer; Martín, 2002).

Además un equipo congruente exige de una responsabilidad específica que surge de la consideración de sus miembros como fuente de acciones. Así, es factible distinguir tres tipos de situaciones (Ladriere, 2001): Se puede ser responsable en relación consigo mismo o, más precisamente, en relación con la calidad ética de la propia existencia; se puede ser responsable con respecto a los demás y finalmente, se puede ser responsable con el equipo de trabajo.

Por ello, puede afirmarse que la existencia de la organización, está constituida de acciones concretas y la acción concreta supone siempre una valoración del significado de las situaciones y de los diferentes cursos posibles de los acontecimientos, en función de las elecciones disponibles, atendiendo a la información compartida, desarrollo del conocimiento, equidad y capacidad para trabajar en armonía (Flores, 1998).

Surgen en tal interacción un riesgo-ético (Ferrer; Martín, 2002), donde la misión ética de la organización se define inicialmente sólo de modo vago y lo que especifica la acción no es un contenido determinado, sino más bien una acción confiada a sus miembros para suscitar contenidos capaces de otorgar consistencia a la exigencia de los fines. Es un llamado a la iniciativa de los miembros del equipo y, por lo tanto, el objeto propio de la responsabilidad, al mismo tiempo que pone en juego a cada miembro como fuente

auténtica de sus acciones.

Por ello, la misión ética en los equipos, no se impone como una constricción, ni como un orden que prescribe un determinado deber; es, más bien, una solicitud dirigida a una libertad y compromiso de los miembros de un equipo, base para la convivencia de la organización de futuro.

3. El líder en la formación de equipos de trabajo

Desafortunadamente un excelente desempeño de equipos de primera línea no lleva de una manera natural a rendimientos de equipo en niveles más altos. Se habitúa a llamar a cualquier pequeño esfuerzo de grupo, un equipo de trabajo, aunque la acción de tales grupos haya sido impulsada por fuertes líderes individuales que no aplican disciplina de equipo. En efecto, es casi una herejía (Katzentbach, 1998) sugerir que la responsabilidad individual se podría complementar con responsabilidad mutua de los miembros del grupo, formados bajo una orientación autocrática.

Siempre es fácil y cómodo para los miembros de una organización operar dentro de una jerarquía clara, donde prevalece la disciplina de un solo líder. Por eso unidades de un solo líder son más comunes en la cumbre y los esfuerzos de equipo son difíciles de encontrar a ese nivel. El problema reside en parte en que la gente no sabe cómo o dónde buscar comportamiento de equipo, aún cuando crisis inesperadas y otros sucesos importantes, produzcan conducta de equipo en la cumbre. Tal vez el aspecto más difícil al aplicar disciplina de equipo está en manejar las expectativas de los demás (Katzentbach, 1998).

Pocos se toman el trabajo de distinguir un equipo real, de un grupo de trabajo dirigido por un solo líder. Soslayan la cuestión, refiriéndose a cualquier actividad de un pequeño grupo como un esfuerzo de equipo, promocionando así la idea de trabajo en equipo sin tener que correr el riesgo de la responsabilidad mutua y liderazgo rotatorio compartido, características de un equipo de trabajo.

Sin embargo, es preciso afrontar una difícil paradoja: una disciplina de un solo líder no bastaría para convertir el rendimiento operativo de los equipos en sinergia de rendimiento global de la organización; es decir, en sinergia proactiva. Cuestiones estratégicas y amplios retos de liderazgo exigen rendimiento de equipo, lo mismo que individual; puede operar en una modalidad del equipo real, pero hasta que los líderes individuales no asuman su responsabilidad, sólo entonces, desarrollarán normas de equipo real, estilos de trabajo y comprensión compartida de los elementos de una disciplina de equipo, hasta el punto de dejar a un lado sus naturales patrones de conducta individual y funcionar como

un equipo proactivo.

A partir de tales reflexiones surgen algunas ideas que revelan las tendencias de los líderes en la formación de equipos de trabajo y por la búsqueda del éxito organizacional, tales como (Bridges, 1996)

1. Crear y mantener la constancia por mejorar los resultados por los cuales es responsable.

2. Formular una estrategia organizacional clara y compartida; identificar las cuestiones críticas y concentrar la atención en resolverlas, pero sobre todo crearlas bajo la discusión colectiva.

3. Establecer una clara responsabilidad individual y colectiva.

4. Aprovechar al máximo el tiempo y la experiencia de los miembros, mediante organización y procesos administrativos eficientes y dar a líderes sin puesto, de alto potencial, la responsabilidad de tomar decisiones.

5. Hacer a los gerentes claramente responsables por tomar las decisiones críticas en su respectiva área, y seguir los resultados de dichas decisiones al evaluar sus resultados.

6. Escoger los mejores individuos para ser líderes sin puesto identificando la potencialidad con un rígido estándar de liderazgo individual y capacidad de acción.

Ahora bien, dejando por un momento las tendencias que sirven de soporte al análisis de corrientes en el plano de la formación de equipos y teniendo en cuenta que la función gerencial exige de líderes emergentes, el artículo quiso hacer énfasis en las tendencias futuras de liderazgo, retomadas por algunos autores, que destacan la dificultad para enfrentarse al fenómeno del cambio continuo y la formación de equipos.

Así, Hesselbein, Goldsmith y Beckchard (1996) plantean que el liderazgo del futuro necesita de una clase diferente de organización, dado la rapidez en los procesos de tecnología, comunicaciones, competencia en el ámbito mundial y cambios demográficos, demandando de un liderazgo nuevo, dinámico, creativo, y sobre todo basado en el conocimiento de procesos y la formación de equipos bajo el lema de la flexibilidad.

En tanto Bridges (1996) refiere el liderazgo de la organización sin puestos de trabajo que es lo que Katzentbach (1998) llama liderazgos individuales. 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 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 protéica funciona como un nodo de energía, en torno al cual se agrupa la actividad de varios conjuntos de proyectos.

Ahora bien, sin entrar en un estudio exhaustivo sobre el concepto de liderazgo, que se remonta al siglo XIX, se acogerán algunas definiciones de visiones postemergentes y contemporáneas, como la de Rodríguez (1999), donde el liderazgo se define como cualquier intento expresado por impactar e influenciar la conducta de otros al utilizar el lenguaje como herramienta. Otros autores Gibson et al. (1999) definen 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.

En este orden de ideas, existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. De allí que, el liderazgo implique 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.

En el mismo orden de ideas Robbins (1998) refiere que el liderazgo es una relación entre varios, donde el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que se desean, que deben coincidir con los del grupo, por lo que depende de: el estilo o perfil del líder; los perfiles profesionales, conocimientos, experiencias y aspectos 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 equipo en conjunto y por la comunicación que el líder transmite con efectividad a los miembros. En tanto Koontz y Weihrich (1998) conciben el liderazgo como la influencia, arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Tal definición connota una persuasión que genera dilemas éticos en la relación, situación que afecta la vivencia del líder.

Senge (1990), al referirse al liderazgo corporativo, define en primer término como

incorporación exitosa a cierto tipo de identidad llamada organización que aprende; 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 organizacional, 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) necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales; además el líder, si es que existiere, debe ser sobre todo diseñador, servidor, instructor y activador del proceso de cambio organizacional.

4. La gerencia universitaria y la formación de equipos de trabajo en el proceso de transformación institucional

La Universidad Venezolana se perfila hoy como una organización en transición, entrando a un cuarto nacimiento, tiene pendiente superar el modelo de universidad napoleónica y profesionalista, para enfrentar la etapa creativa de los modos de transmitir e indagar la verdad mediante el saber. Una institución donde, según dos actitudes generalizadas; por un lado el reformismo que implica o pretende cambios paulatinos, controlados y que no afectan el fondo del problema, actitud ésta que comparte la mayoría, y por otro lado, grupos que conviven bajo la actitud de atacar los problemas, sin operar las actitudes, olvidando que las instituciones no pueden ser transformadas, sin cambio simultáneo de los hombres que la encaran, conduciéndola, hasta ahora, al anquilosamiento o letargo frente a los cambios que se demanden.

Se está en presencia de instituciones de educación superior, donde se yuxtaponen tendencias modernas y postmodernas, pero no de manera articulada (Ferrer et al, 2000). Se vive en 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. Por otro lado, existen tendencias que desde afuera demandan las instituciones: relatividad; dimensión personal del quehacer universitario; conocimiento sobre el hombre y su comportamiento; desarrollo ético; es decir, una demanda que exige de la recuperación personal de la enseñanza, que conforma la primicia del hombre sobre las cosas perdidas en la modernidad.

Es alentador vislumbrar una Universidad formada por agentes sociales de base, algunos conscientes de que se está transitando de una sociedad de división de tareas a la llamada sociedad del conocimiento; teniendo alto protagonismo en la innovación, la educación y creatividad de los individuos y sobre todo en la necesidad de unificar acciones tendentes a una transformación que exigen los actores involucrados. Dichas acciones se ven proyectadas en la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios que aprovechan las formas de liderazgo nacientes a favor de colocar en un puesto relevante la flexibilidad, innovación y sobre todo disposición al cambio que tales equipos pueden fortalecer a favor de las demandas de transformación que exige la universidad del conocimiento, hoy llamada Universidad Contemporánea.

Esta transición es esencial para todas las instituciones y en especial para las educativas, como es el caso de la Universidad Venezolana; dado que muchos cambios tecnológicos y comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se están dando frente a la realidad vivida y no hay forma de que se pueda operativizar el proceso en las condiciones actuales.

Hoy algunas autoridades universitarias están conscientes de la necesidad de activación para el cambio y plantean como inviable el modelo actual, caracterizado por, limitaciones ante condiciones de desarrollo; ante las nuevas formas de organización; en la formación de egresados comprometidos con el desarrollo nacional y en los procedimientos de distribución social que favorezcan la equidad educativa.

Para activar este proceso, se requiere de una gerencia universitaria proactiva, que no viva a espaldas de la realidad mundial; tal y como lo señala Ferreira (1998), que dominen el contexto global marcado por la incertidumbre, conduciendo a la institución hacia la necesidad de generar ambientes de aprendizaje para la globalización y facilitar la formación de profesionales y directivos trans y multiculturales, que sean capaces de interactuar desde su seno, bajo la sinergia que otorgan los equipos de trabajo que se han consolidado bajo una cultura organizacional todavía en pie de lucha, que les motiva a continuar por la búsqueda del cambio institucional.

Se necesitan directivos y equipos de trabajo que lidericen el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente; es decir, que sean buenos comunicadores, ya que una buena visión mal comunicada no tiene sentido, o una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación (Rojas y Arapé, 1999: 34).

En trabajos recientes, como el de Lovera, Navarro y Cortázar (1998), se señalan que en un ambiente de cambio las instituciones de educación superior deben emprender acciones,

tales como: desarrollar sistemas de evaluación institucional e individual; establecer planes de carrera; desarrollar programas de simplificación, desconcentración y descentralización administrativas; implantar un sistema de racionalización del gasto para optimarlo; estimular el equilibrio entre equidad y rendimiento; instrumentar mecanismos más ágiles para la revisión y reformas continuas de los planes de estudio; fortalecer las actividades de investigación y el postgrado; desarrollar programas de extensión con pertinencia social; y sobre todo dar un paso adelante frente a la misión educativa: transformar al individuo a favor del beneficio futuro de una sociedad que reclama cambios radicales.

Sin embargo, cualquier pretensión de este tipo pasa porque los miembros organizados estén conscientes de su papel transformador y, sobre todo rompa con los esquemas individuales que ocupa, dentro de estructuras que hablan de cambio sin estar dispuestas a éste.

Casas (1996), afirma que en el escenario de cambio, los problemas que se le presentan a las universidades venezolanas tienen que ver con “el replanteamiento de la relación Estado-universidad–sociedad; el logro de fuentes alternas de financiamiento estatal sobre la base de rendimiento académico y no de arreglos políticos y el establecimiento de mecanismos de promoción y evaluación de la eficiencia tanto interna como externa”.

Obsérvese como el autor desarrolla de manera muy puntual el problema del cambio institucional y deja muy de lado la participación de los actores involucrados, sólo que sin ellos la transformación es inoperante.

En las referencias anteriores, se presentan iniciativas y posibles soluciones basadas en las áreas funcionales y operativas de la Institución y desde el Estado. Sin embargo, para que las transformaciones se materialicen con éxito, éstas deben ser liderizadas por un equipo de dirección universitaria comprometido y por equipos emergentes conscientes de ese proceso. Por lo que las autoridades de instituciones de educación superior, y particularmente las universitarias, deben romper con el actual paradigma directivo, anquilosado bajo la tendencia de la crisis paradigmática (Ferrer et al., 2000) y donde la resistencia al cambio, no posibilita cualquier iniciativa respaldada por algunos sectores.

Surge como perentorio generar un nuevo contrato entre la universidad, el Estado y la sociedad en la búsqueda de una pertinencia social necesaria para el aseguramiento de la calidad acorde con las exigencias del entorno social en la cual está inserta la institución; una situación que presuponga a su vez el establecimiento de un nuevo pacto interno en la universidad (Sonntag, 1999; Villarroel, 2000), tal que se puedan generar nuevos

liderazgos y se puedan articular nuevas identidades cónsonas con los cambios que demanda una sociedad que ha despertado la exigencia de la nombrada equidad educativa.

Fereira (1998), señala al respecto, que la universidad, no se puede dirigir sin establecer un compromiso entre el equipo rectoral, los equipos medios de la organización y el entorno. Tal compromiso debe generar la calidad educativa propia de organizaciones comprometidas con el cambio. El autor plantea además, que cuando el alto equipo universitario se compromete expresamente, con acciones y no solo en palabras, genera que todos los actores involucrados en el quehacer universitario, se sientan identificados con la institución, desarrollen sentido de pertenencia, demuestren voluntad y realicen esfuerzos, para convertir a la universidad en un espacio académico de alto rendimiento, capaz de transitar por profundas transformaciones y de enfrentarse al reto de cambiar.

Lo antes expresado, apunta a considerar y aprovechar prestigio de los líderes emergentes, considerando como perfil ideal la solvencia moral, compromiso ético e integridad en sus actos; estas dimensiones han de convertirse en una fuerza que impulsa a todos los miembros de la organización a establecer sus relaciones (Ferrer et al., 2000) en un clima ideal de confianza, compromiso, respeto, responsabilidad, comunicación, de participación en las decisiones y de credibilidad, aspectos tan necesarios para guiar la institución durante este siglo que comienza.

5. Actores universitarios involucrados en la formación de equipos de trabajo

Incorporados de manera permanente al proceso de cambio universitario, hoy algunos equipos de investigación, en universidades públicas y particularmente en La Universidad del Zulia (LUZ), se dieron a la tarea de desarrollar un grupo focal a fin de conocer los aciertos y desaciertos en la formación de equipos de trabajos congruentes en la búsqueda del cambio institucional. A partir de tal iniciativa se lograron precisar algunas categorías de análisis que se detallan a continuación.

En cuanto a los aspectos externos que atentan contra la acción de los equipos de trabajo refieren como, en relación con los aspectos generales académicos, la poca articulación de los equipos líderes entre las funciones de docencia, investigación, extensión y prestación de servicios.

Al discutir sobre la Función Investigación destacan ausencia de una agenda de investigación que permita orientar las políticas a favor de lograr sinergias grupales y escasa investigación asociada a los programas de vinculación con el postgrado. En cuanto a la Función Docencia destacan la ausencia de una formación integral de los educandos

para unir esfuerzos de equipo en la relación estudiante-profesor. Al entrar en la Función Extensión y Servicios refieren la carencia de suficiente experiencia de investigadores científicos para trabajar de manera transdisciplinaria y para ejercer la Gestión Administrativo-Académica, debido a la falta de una adecuada planificación y gestión optimizadora de los procesos conjuntos, ausencia relativa del pensamiento sinérgico y formas de administración poco idóneas, burocráticas y lentas para la toma de decisiones.

Ahora bien, respecto a la posibilidad de consolidación de los equipos en las diferentes funciones se destacan como debilidades: la actuación individual, la falta de compromiso en la institución y las formas de convivencia deslegitimada que atentan contra la formación de equipos; además de valores organizacionales relativizados, desmotivación y sobre todo no se visualizan líderes para el cambio ni la posibilidad de generar líderes sin puesto, para formar equipos congruentes, con excepción de algunos esfuerzos aislados.

Al referir las potencialidades para el logro de los equipos de trabajo se mencionan, la trayectoria de los miembros en la vida universitaria; el desarrollo académico de sus miembros; la capacidad crítica para entender problemas y preocupación por el cambio, aun cuando parezca contradictorio. Asimismo, se visualizan equipos reducidos dispuestos a ofrecer espacios de convivencia vital para la organización, en función de una necesidad de cambio organizacional.

Se destacan como potencialidades, en menor grado de importancia el conocimiento de la realidad universitaria y la posibilidad de asumir conciencia crítica de esa realidad.

6. A modo de conclusión

Las universidades públicas venezolanas y en particular La Universidad del Zulia, debe asumir un papel asertivo en la promoción del cambio a través de la educación y de un liderazgo basado en líderes sin puesto. Ésta, a través de su diferentes departamentos, unidades y equipos de referencia académica, desde donde se deben dirigir esfuerzos para explorar, la percepción del éxito personal, los procesos de toma de decisiones, los conflictos intergrupales dentro de la organización y percepciones de la necesidad de un cambio social, como amalgama para lograr espacios universitarios comprometidos con el cambio..

Igualmente es necesario promover niveles óptimos de congruencia respecto a valores compartidos entre los miembros de la universidad y, el establecimiento de un balance, entre el valor otorgado a los derechos colectivos y satisfacción de las necesidades de la sociedad como un todo, en el logro de la relación congruente Universidad-Sociedad-

Estado.

Asimismo, continuar el proceso de formación integral de los miembros de la comunidad universitaria y promover su actualización y desarrollo, pero sobre todo, formar para la sinergia grupal o formación de equipos de trabajo, básico para generar la autoconciencia crítica para el cambio deseado.

Por supuesto, ese cambio deberá ser enfrentado por líderes que se desarrollen y sean capaces de comunicar desde la perspectiva sinérgica, la necesidad y posibilidades factibles de unirse al proceso transformacional, formando y alineando equipos integrados por individuos comprometidos bajo la idea de la cooperación y en la motivación por construir una universidad capaz de convertirse en líder para la reconstrucción de un orden social más justo y humano.

Por ello, los miembros de la organización deben despertar a la urgencia por enfrentar la crisis, formulando y compartiendo una visión moldeadora de nuevas conductas; teniendo en cuenta la revisión y cambio de estructuras, orientados al logro.

Por otro lado, en la medida que se logren tales iniciativas, podrá formarse a los miembros de la comunidad universitaria, para el compromiso por la equidad, mejoramiento de la calidad y fortalecimiento de la Educación Superior.

Referencias Bibliográficas

1. ADAIR M. (1990). **Gerencia de Recursos Humanos**. Editorial Legis. Bogotá.
2. BRADFORD (1999). **Equipos de alto desempeño**. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
3. BRIDGES (1996). Líderes sin puesto. En: **Líderes del Futuro**. Fundación Drücker. Editorial Norma. Colombia.
4. CABELLO (1999). **La experiencia en medición y gestión del capital interno**. Madrid. Editorial Excelencia.
5. CASAS, Miguel (1996). Especificidad de la Universidad Venezolana Autónoma. Revista **Universidad Teoría y Praxis**. Ediciones Reapertura. Venezuela
6. DOUGLASS y DOUGLASS (1997). **Gerencia y Decisiones**. Ediciones ECOE. Bogotá.

7. FERREIRA, Emilio (1998). **El futuro es hoy. Reflexiones sobre el rol de la Universidad del Siglo XXI**. Instituto de Relaciones Humanas. Caracas (Venezuela).

8. FERRER, Juliana (2002). Responsabilidad y Códigos de Ética, Conjunción Ineludible en la Construcción de Organizaciones Humanas para la Gestión Pública. Un caso de aplicación. Ponencia Presentada en VII Congreso del CLAD sobre Ética Política y Pertinencia de los Códigos Éticos como Plataforma Anticorrupción de la Gestión Pública. Italia.

9. García, S. y Dolan, S. (1997). **Dirección por Valores**. Mc Graw-Hill. Madrid.

10. FERRER, Juliana; CLEMENZA, Caterina; ROMERO, Douglas y ROJAS, Luis R. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria. **Convergencia**. Año 7, N° 23 / Septiembre – Diciembre. Facultad de Ciencias Políticas y administración Pública. Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela. Páginas: 151-172. México.

11. FLORES (1998) **Educación y trabajo en el umbral en el siglo XXI en educación de adultos**. Vol 1. Crefal México.

12. GIBSON, James, IVANCEVICH, Jhon y DONELLY, James (1999). **Las Organizaciones**. Octava edición. Chile: Editorial Mc Graw Hill.

13. HANTZ (1996). **Capacitación y Liderazgo. Proceso de Facilitación**. Editorial Sainten. Santa Fe de Bogotá – Colombia.

14. HESSELBEIN, GOLDSMITH y BECKCHARD (1996). EL líder que se centra en el cómo ser. En Hesselbein et al. **El Líder del Futuro**. España: Editorial Deusto.

15. KATZENTBACH, Jon R. (1998). **Equipos de Alta Gerencia**. Traducción Jorge Cárdenas Nanneti. Grupo Editorial Norma. Barcelona.

16. KOONTZ (1998). **Administración de empresas**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

17. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1998). **Administración, una perspectiva global**. México: Editorial Mc Graw Hill.

18. LADRIERE, Jean (2001). **Pour une Sociologie de l'Éthique**. Ed. Du Sevil. Paris.

19. LADRIERE, Jean (1999). **L'etica nell' Universo della Razionalità**. Ed. Vita e pensiero. Milano.

20. LLANOS, Carlos (1991). **El Postmodernismo**. Editorial Mc Graw Hill. México.
21. LLANOS, Carlos (1997). **Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea**. Editorial Planeta Venezolana. México.
22. LÓPEZ (1999). **Formación de equipos de alto desempeño, un cambio hacia la excelencia en la U.E.N 25 de Julio**. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
23. LOVERA, A.; NAVARRO, J. y CORTAZAR, J (1998). Educación Superior: La necesidad Urgente de acciones reformadoras. **Cuadernos del CENDES**. Año 15 N° 37. Enero-Abril. Venezuela.
24. MARTÍN, Victor (2002). **Ética de la Responsabilidad como Plataforma Anticorrupción en la Función Pública**. Ponencia Presentada en VII Congreso del CLAD sobre Ética Política y Pertinencia de los Códigos Éticos como Plataforma Anticorrupción de la Gestión Pública. Italia.
25. ROBBINS (1996). **La administración en el mundo de hoy**. 1ra Edición. México. Editorial Pentrice Hall
26. ROBBINS, Stephen (1998). **Liderazgo**. En <http://edu.mx/unidad4/el1.htm>.
27. RODRÍGUEZ, Mauro (1999). **Lenguaje Creativo para Líderes**. México: Editorial Mc Graw Hill.
28. ROJAS, Luis (1995). **Comunicación y Empresa: hacia una Teoría Postmanagement**. En Revista de ciencias sociales, FCES – LUZ, Nueva Época, Vol. 1, núm. 2. Venezuela.
29. ROJAS, Luis y ARAPÉ Elizabeth (1999). **La Visión y la Comunicación en la Gerencia**. En: Opción. Año 15 N° 28. Venezuela.
30. SENGE, Peter (1990). **La Quinta disciplina**. Barcelona: Editorial Granica.
31. SONNTAG, Heinz R. (1999). **Propuestas para una Nueva Gestión Universitaria**. En Gerencia y Financiamiento de la Educación Superior. Taller de Actores y Expertos para la Transformación de la Educación Superior. Colección Encuentros. Caracas.
32. VILLARROEL, Cesar. (2000). **Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades (SEA)**. OPSU. Venezuela.