

Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico en la gestión de las universidades del siglo XXI

*José Gregorio Villalobos, Ana Lorena Álvarez
y Juan Pablo Ruesga*

Resumen

Las universidades son instituciones creadas para la formación profesional de las nuevas generaciones, de manera que se integren a la sociedad y contribuyan a su desarrollo; dicha formación incluye el talento humano como uno de los factores claves y la espiritualidad como una dimensión fundamental para comprender su comportamiento. El propósito de este artículo es analizar la importancia de la espiritualidad desde la perspectiva del pensamiento estratégico en las organizaciones universitarias. La metodología está centrada en una revisión bibliográfica, soportada por los enfoques teóricos de Mintzberg (1993, 1994), Ferreira (2002, 2009), Arellano (2004) y Karakas (2009), entre otros. Puede concluirse que la espiritualidad y el pensamiento estratégico son variables vinculadas, pues se nutren y complementan mutuamente. En la gestión universitaria debe generarse un proceso formativo donde se destaquen los valores como pilar del desarrollo profesional con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, al tiempo que se promueva cambios orientados hacia el bienestar social.

Palabras clave: Espiritualidad, pensamiento estratégico, valores, universidades, gestión.

* Licenciado en filosofía. Mención Educación. Licenciado en Teología Espiritual. Magíster en Bioética. Magíster en Gerencia Empresarial. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Párroco de la Parroquia Personal Universitaria "San Juan Crisóstomo". E-mail: josegvillalobosr@gmail.com.

** Licenciada en Comunicación Social, mención Publicidad y Relaciones Públicas. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Representante de Ventas Laboratorio Stendhal Américas. E-mail: anlore6@yahoo.com.

*** Ingeniero Industrial. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Finanzas. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctorante en Ciencias Gerenciales. E-mail: juanruesga@yahoo.com.

Organizational Spirituality and Strategic Thinking in Twenty-First Century University Management

Abstract

Universities are institutions created to educate new generations so that they can integrate themselves into society and contribute to its development; the key factor in this type of organization is human talent, and spirituality is a fundamental dimension for understanding its behavior. The purpose of this paper is to analyze the importance of spirituality from the perspective of strategic thinking in university organizations. The methodology is centered on a literature review, supported by theoretical approaches from Mintzberg (1993, 1994), Ferreira (2002, 2009), Arellano (2004) and Karakas (2009), among others. Conclusions are that spirituality and strategic thinking are related variables, since they nourish and complement each other. University management must generate a learning process where values stand out as pillars for professional development in order to achieve organizational objectives, while promoting changes oriented toward social welfare.

Key words: Spirituality, strategic thinking, values, universities, management.

Introducción

El presente artículo es un aporte sistemático que busca ponderar la influencia de la espiritualidad organizacional y el pensamiento estratégico en el establecimiento de un marco que permita conformar una trama organizacional y guiar las actuaciones neurálgicas de las Universidades venezolanas, especialmente signadas en la actualidad por situaciones críticas de índole económica y social.

El siglo XXI se inició con una confluencia interesante de demandas sobre las organizaciones y sus líderes a causa de la globalización, fenómeno que exige una visión más amplia de una realidad en la cual el conocimiento y la interculturalidad constituyen ejes importantes. La herencia del siglo XX fue una tentativa de búsqueda de significado, que permitiera coherencia y un enfoque en la eficacia de resultados, ante los cambios acelerados impuestos por el avance tecnológico-científico y la consecuente fluidez y divulgación constante de información, hoy en día al alcance de muchos.

Por añadidura, esta herencia, en el ámbito universitario, ha dado lugar a cambios que demandan el paso de una gestión basada en una toma de decisiones descendente, burocrática y centralizada, hacia un estilo gerencial focalizado en la excelencia que funciona de manera ascendente, conduce a la reducción de la burocracia y promueve la responsabilidad compartida. La Educación Superior, está experimentando presiones del contexto que exigen a la academia y a sus líderes ser más ágiles y creativos.

Este marco de referencia fluctúa entre asuntos relacionados con competencias, tecnología, cultura y democratización. El desafío de la condición postmoderna para las instituciones de Educación Superior es responder adecuadamente a las nuevas demandas impuestas por la globalización y a las exigencias locales, las cuales crean un tejido de tensiones entre lo que es y lo que podría ser; entre lo posible y lo correcto; de ahí, la necesidad de balancear los contrapesos que surgen fomentando el cambio, la estabilidad y la acción ética. Para lograr esto, es vital el discernimiento, la cooperación, la socialización, la responsabilidad y la innovación. Por lo tanto, el dilema enfrentado por las Instituciones Universitarias en el entorno global, radica en concertar decisiones estratégicas creativas o someterse a las circunstancias imperantes.

La eficacia de los líderes institucionales para mantener este balance determina la importancia, capacidad y aceptación de las organizaciones. Un liderazgo flexible y enérgico garantiza el potencial para adaptar continuamente la estrategia organizacional al entorno cambiante. Más aún, las organizaciones aptas tienen la posibilidad de percibir los asuntos de interés prioritarios en su contexto, para poderse desarrollar apropiadamente. Dado que el ambiente está cambiando constantemente, el uso de este principio hace necesario, por un lado, la continua revisión de la trama organizacional para permanecer conectada con su entorno y, por otro, el establecimiento de un proceso de aprendizaje transformacional que asegure su existencia, objetivo primordial de la planificación estratégica contemporánea.

La espiritualidad organizacional: enfoque emergente en la gerencia del Siglo XXI

La importancia de la espiritualidad en las organizaciones ha sido analizada y desarrollada por diversos autores, cada uno de los cuales ofrecen su perspectiva. Blackbaby y Blackbaby (2001) señalan que las organizaciones requieren hitos espirituales transformadores; un punto de apoyo a través del cual puedan establecer contacto con todos sus miembros y con otras organizaciones. La espiritualidad contribuye a que las instituciones se revisen y hagan los ajustes necesarios para ser cada día más exitosas.

Recientemente, Karakas (2009) advierte un dramático y constante aumento del interés en la espiritualidad entre profesionales e investigadores dedicados al desarrollo organizacional. Este movimiento espiritual incorpora la búsqueda del significado de la vida y del trabajo entre los miembros de la organización en conexión con la trascendencia; que ha sido denominado «la cuarta ola organizacional» en referencia a la «Tercera Ola» de Toffler surgida en la primera década de los ochenta.

En el mismo sentido, Drucker (1999) destaca la importancia de la «autogerencia» e indica la necesidad de que las personas se planteen interrogantes como ¿cuáles son mis actitudes?, ¿cómo me desempeño?,

¿dónde debo estar?, ¿cuál es el aporte que realizo con mi trabajo?; todas ellas son fundamentales para reforzar una responsabilidad que sólo puede alcanzarse a partir de una fortaleza espiritual y una revisión intrínseca constante, a manera de un examen de conciencia. Es más, Lowney (2003), inspirado en la vida y obra de Ignacio de Loyola, sustenta que el fortalecimiento de la espiritualidad a través de sus «Ejercicios Espirituales», es una vía que permite aumentar la conciencia de sí, el ingenio, el amor y el heroísmo, necesarios para un desarrollo integral, tanto personal como comunitario.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, Robbins y Judge (2009), al referirse a la importancia de la espiritualidad organizacional, especifican que la misma permite a los miembros de una organización desarrollar un sentido intenso de propósito, la promoción de un clima de confianza mutua, respeto, honestidad y apertura, reforzado por prácticas humanistas de trabajo, que fomentan la flexibilidad, la equidad, el reconocimiento de los derechos, así como la manifestación de las ideas, sentimientos y emociones de quienes son parte de la organización.

Según Karakas (2009), esta nueva filosofía de desarrollo institucional depende de una formación de destrezas de alta calidad, basada en siete puntos diseñados para realizar una mejor selección y contratación de personas que favorezcan el desarrollo y el proceso de cambio intelectual, emocional y espiritual que exige la gestión Universitaria contemporánea: 1) Interés, amor y compasión por quienes trabajan junto a él; 2) Testimonio de vida que anime y conlleve mensajes de motivación a la excelencia y despierten pasión; 3) Promoción de esperanza, fe, autoconocimiento, reflexión y optimismo; 4) Consolidación de sueños que motiven expectativas altas y acciones rectas; 5) Promoción de actitud holística de trabajo personal: cuerpo, mente y espíritu; 6) Construcción de *autopistas* hacia lo analítico, lo creativo, lo reflexivo y lo artístico; y 7) Entrega de lo mejor de sí mismo.

En fin, puede apreciarse la importancia de la espiritualidad en el ámbito organizacional actual. No obstante, es necesario analizar los mecanismos por medio de los cuales esta variable puede insertarse en el contexto de la gestión universitaria. En este sentido, abordar la espiritualidad desde el contexto del pensamiento estratégico, ofrece una perspectiva ideal para el diseño de estrategias efectivas en función de promover las transformaciones necesarias ante los futuros desafíos.

El pensamiento estratégico como base en la gestión universitaria contemporánea

En la actualidad, se evidencian graves conflictos en las sociedades que provienen de una gerencia no preparada para ocuparse del caos y la complejidad del mundo. El país carece de profesionales universitarios dotados de calificaciones, competencias y habilidades para asumir nuevos roles. La estructura mental del universitario de hoy exige discerni-

miento, perspectiva, intuición, capacidad para solucionar problemas, aprendizaje continuo, inspiración, valores, integridad ética, búsqueda de significado y un sentido más profundo de la vida; en pocas palabras: un pensamiento estratégico holístico.

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad de analizar la influencia de factores internos y externos de la organización, para descubrir la dirección vital que debe orientar el diseño de la dinámica de las instituciones, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la distribución de los recursos a fin de obtener resultados exitosos.

En este sentido, Alles (2003) considera el pensamiento estratégico como la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la organización, antes de plantear la mejor respuesta estratégica. Por su parte, Ocaña (2006) especifica sus cualidades: analítico, flexible, creativo y racional; establece, además, que el mismo suscita criterios de valoración para la toma de decisiones y constituye un sistema de percepción de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas a la organización.

Asimismo, Mintzberg (1994) observa que el pensamiento estratégico es distinto de los conceptos convencionales del planeamiento. El análisis, que es el meollo de la planificación, exige la lógica, el razonamiento lineal y racional; implica poder manipular palabras y números. Por el contrario, el pensamiento estratégico, hace énfasis en la síntesis y la integración; reconoce patrones e imágenes visuales; requiere la capacidad de examinar las nuevas posibilidades que ofrece la información en la sociedad del conocimiento.

En consecuencia, puede afirmarse que el pensamiento estratégico constituye la plataforma que sustenta la planificación organizacional, la cual es el pilar fundamental de toda la estructura en sí misma. El propósito final, sin duda alguna, lo constituye el logro de objetivos y la permanencia en el tiempo de la misión y visión, para lo cual se requiere el impulso del talento humano sobre el cual reposa la responsabilidad principal del desarrollo de las ventajas competitivas, que permitan a la organización destacarse positivamente del resto y alcanzar el éxito.

Más aún, hoy en día se sustenta una correlación estrecha entre pensamiento estratégico y la planificación estratégica; ambos son necesarios para alcanzar cambios efectivos. Se considera que el propósito del pensamiento estratégico es la previsión de futuros potenciales, el descubrir estrategias innovadoras que permitan pasar de una situación presente a una situación futura mejor y favorecer la alineación horizontal dentro de la organización. Por otra parte, el objetivo de la planificación es operacionalizar las estrategias e iniciativas desarrolladas con el pensamiento estratégico. Según Mintzberg (1993), el pensar estratégicamente reduce las sorpresas o incertidumbres ambientales, ya que muchas veces las estrategias no funcionan llevando a la organización a un estado de

fracaso e insatisfacción; de allí la importancia de llevar a cabo una planificación estratégica sustentada en el pensamiento estratégico.

En el mismo orden de importancia, se encuentra el planteamiento de las estrategias organizacionales, las cuales constituyen el punto de partida para accionar la planificación estratégica y corresponden a un determinado lineamiento de pensamiento estratégico, que permite enrumbar la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos, y encaminarse hacia el alcance de su visión. Cabe destacar, que en líneas generales la estrategia constituye todas las acciones o maniobras que determinada organización plantea para alcanzar ventajas competitivas diferenciales en función del logro de sus objetivos, con el propósito de destacarse entre sus competidores a fin de lograr satisfacer efectivamente la demanda de sus clientes reales y potenciales.

Dentro de este contexto, como señala Puerta-Vicent (2007), la planificación estratégica ha de fundarse en un acto reflexivo que ilumine la acción. Todo aquello que revista carácter estratégico, para su instrumentalización, se concibe desde de la dirección, en función de una toma de decisiones apropiada, dirigida a la obtención de resultados esperados, en concordancia con la propia visión de futuro focalizada en el logro de satisfacción de metas individuales y organizacionales. Sin lugar a duda, todo proceso se inicia con el pensamiento individual de cada uno de los entes involucrados a fin de facilitar estrategias de consenso, adecuadas a la realidad del entorno organizacional, en función de dar el *salto cuántico* de la situación actual a un futuro deseado, mitigando, al mismo tiempo, el grado de incertidumbre organizacional.

En tal sentido, el pensamiento estratégico constituye el fundamento de todas las funciones gerenciales, especialmente la planificación. En efecto, tal como lo establece Arellano (2004), el pensamiento estratégico sin la planificación estratégica puede crear una visión impresionante, pero imposible de llevar a la práctica; asimismo, cuando se hace una planificación sin un profundo pensamiento estratégico previo se corre el riesgo de centrarse en detalles poco trascendentes o renovar planes equivocados. La batalla de la estrategia se da en las mentes y con las ideas de los hombres. Las cosas son su instrumento; las mentes su campo de acción.

Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico: hilos para diseñar y tejer la trama de las instituciones

En la actualidad se tiende a proponer un marco dialéctico en el cual la espiritualidad organizacional y el pensamiento estratégico son dos hilos importantes para constituir el tejido organizacional. En tal sentido, Fear, Adamek e Imig (2002) destacan que los esfuerzos de cambio en la Educación Superior se enmarcan en la necesidad de transitar nuevos caminos en la forma de articular razones para cometer las transformaciones que urge realizar. Es evidente que cualquier vía estratégica no es siempre monolítica en una perspectiva filosófica y conceptual. Una pla-

taforma para el cambio puede ser informada por diversas tradiciones filosóficas y académicas, gerenciales, espirituales u organizacionales.

Según Arellano (2004), el pensamiento estratégico está vinculado a una idea moral y ética del mundo. No es un instrumento matemáticamente estructurado, sino una expresión cultural que implica ver y actuar sobre un mundo preconcebido sujeto al dinamismo de los condicionamientos históricos que inducen constantemente al cambio; de ahí que sea importante no sólo como factibilidad, sino sobre todo, como viabilidad. Siguiendo a Freire (2009^{11ª}) se puede decir que este estilo de pensar exige la aceptación de los riesgos, la adopción de lo nuevo, que no puede ser negado o recibido sólo porque es nuevo, así como el criterio de preservar la validez de lo viejo que encarna una tradición o marca una presencia en el tiempo.

Sin propósito moral, prevalece el sinsentido y la fragmentación. Sin cambiar el hacer languidece el propósito moral. Espiritualidad y pensamiento estratégico están interrelacionados dinámicamente no sólo porque se necesitan mutuamente, sino porque literalmente se definen y redefinen uno al otro mientras actúan; se alimentan, complementándose entre sí. Más aún, juntos contribuyen a construir la capacidad de auto-corrección y de refigurar lo que debe ser hecho. No solamente son efectivos en lograr que se hagan las cosas correctas; también son buenos en lograr que las cosas correctas se hagan.

Muchos reconocen en las Universidades que, históricamente, lo académico ha sido relegado a la instrucción y a medir el éxito de la misma en base al número de horas/crédito. Sin embargo, existe hoy en día una tendencia a dejar de ser organizaciones que enseñan para convertirse en organizaciones que aprenden. De ahí, la importancia de la espiritualidad organizacional y del pensamiento estratégico en la conformación de tareas instruccionales que involucren a la comunidad universitaria en general, en un aprendizaje producto del diálogo «*persona/mundo*».

En efecto, se busca propiciar un aprendizaje cooperativo y de servicio que permita establecer conexión «*aula/comunidad*» para promover la *formación ciudadana, el saber relacional y la responsabilidad social de las universidades*. Más aún, hay un movimiento en marcha en la Educación Superior para fomentar el desarrollo de la espiritualidad y la práctica del pensamiento estratégico como fuentes de esta nueva visión de aprendizaje (Glazer, 1999).

Uno de los esfuerzos concretos para vincular a las Universidades venezolanas con las comunidades es la aprobación de la "Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario", publicada en la Gaceta Oficial N° 38.272 del 14 de septiembre de 2005. Aunque esta Ley no tiene un significativo contenido espiritual de forma explícita; en su artículo N° 7, ordinal 1, señala la necesidad de "*fomentar en el estudiante la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana*", con el fin de contribuir a los fines del bienestar social (Cf. Art. 4). No obstante, son muchos los aspectos en los cuales se puede seguir profundizando.

Desde la perspectiva del pensamiento estratégico universitario, se deben desarrollar más ideas como esta, no sólo para que queden incluidas en los planes, sino para que se materialicen y se pongan en práctica de forma efectiva, logrando un sentido de trascendencia en los diferentes entes que conforman la sociedad.

Por esta razón se considera pertinente resaltar el pensamiento del eminente filósofo de la Educación y Pedagogo brasileño Paulo Freire (2009^{11ª}), quien sustenta la necesidad de tener en cuenta la dimensión social del aprendizaje, en la cual se articulan la enseñanza; el rigor metódico; la exigencia de la crítica; la estética y la ética; la corporificación de las palabras en el ejemplo; la asunción de riesgo, de lo nuevo y el rechazo de cualquier forma de discriminación; la reflexión crítica sobre la práctica y finalmente, el reconocimiento y la asunción de la identidad cultural.

Cuando se abordó la temática del pensamiento estratégico como base de la gestión universitaria contemporánea, se aseveró que la planificación estratégica se funda en un acto reflexivo que ilumina la acción. Al reflexionar ahora acerca de la relación que existe entre el mismo y la espiritualidad organizacional, cobran nuevamente vigencia los planteamientos de Freire (2009^{11ª}: 35-36), quien sustenta la necesidad de que exista coherencia entre pensamiento y acción, subrayando el valor testimonial de la palabra. En efecto, para este autor, «las palabras a las que les falta la corporeidad del ejemplo poco o casi nada valen. Pensar acertadamente es hacer acertadamente, [... pues], no existe el pensar acertado fuera de una práctica testimonial que lo redice en lugar de desdecirlo».

Freire, también señala que sólo somos porque estamos siendo en el mundo y, «una de las bellezas de nuestra manera de estar en el mundo y con el mundo, como seres históricos, es la capacidad de, al intervenir en el mundo, conocer el mundo» (Freire, 2009^{11ª}: 29). Ahora bien, dado que «*ser persona significa ser con los demás*» (Gevaert, 2003^{13ª}), el ser humano sólo alcanza plenamente su propósito en cuanto tal, al «*estar siendo, haciendo y existiendo en comunión*». Por lo tanto, cabe sustentar que «**la apertura-en-la-dialogicidad**» inherente a la cualidad de «*ser persona*», es la condición para «**ser**», por esta razón estar lejos o fuera de la comunidad es una transgresión.

Más aún, el encuentro con la *existencia* implica lenguaje, cultura y comunicación («*espiritualización del mundo*») en niveles profundos y complejos. En efecto, la posibilidad de embellecer o de afear el mundo define a mujeres y hombres como seres capaces de intervenir en este, de comparar, juzgar, decidir, romper, escoger; de generar grandes acciones, testimonios dignificantes, y también de impensables ejemplos. «Sólo los seres que se volvieron éticos pueden romper con la ética» (Freire, 2009^{11ª}:51). De allí que no sea posible *existir* sin *asumir* el derecho o el deber de optar, de decidir y luchar. La Universidad debe motorizar una nueva práctica *formadora*, de naturaleza eminentemente espiritual, esperanzadora y ética, pues aunque las cosas puedan empeorar, es posible intervenir para mejorarlas.

Hacia el mejoramiento del planteamiento estratégico en Educación Superior

En la era de la globalización y el conocimiento, el reto de la Universidad es formar profesionales que desde una sólida visión ética, axiológica, holística, estética, ecológica y humanizadora, se inserten en la sociedad y sean agentes activos de transformación. Más aún, en la actualidad la Universidad no sólo debe preocuparse por el cumplimiento de sus funciones fundamentales de docencia, investigación y extensión, sino que ha de esmerarse también en garantizar un sistema de gestión que permita optimizar los recursos humanos, financieros, físicos y culturales que forman su patrimonio. Las que se exponen a continuación constituyen una variedad de opciones disponibles para quienes buscan el cambio en el planteamiento estratégico de las Instituciones de Educación Superior.

Una Universidad comprometida es un entramado de interpretaciones que no tiene sentido unívoco, sino un significado contingente. Ella sólo es parcialmente realizada por una comunicación clara y concisa de la definición del compromiso social conectado a una visión profunda del mundo. En efecto, la participación en la realidad implica actuaciones específicas, referidas a procesos, situaciones y resultados, vinculados a una concepción filosófica y a un pensamiento estratégico.

Asimismo, las Universidades son instituciones complejas, dada la diversidad de pensamientos que confluyen en ellas. En la perspectiva que se viene planteando, la toma de decisiones debe fundamentarse en un proceso democrático en el cual toman parte todos sus miembros: autoridades, profesores, estudiantes, obreros y empleados. Precisamente, según Ohmae (2007), es clave para las organizaciones, que las mismas operen de forma democrática y humana, es decir, como una institución «de, por y para» personas.

Debido a que muchas cuestiones relacionadas con el compromiso comunitario son complejas e implican una variedad de maneras, no es sorprendente que la antigua práctica del diálogo esté ganando importancia renovada en la literatura del desarrollo de las Instituciones de Educación Superior. La mesa de diálogo es perfectamente adecuada para estimular el cruce de informaciones y de interpretaciones que exige la escucha de los otros, y las conexiones, la indagación de los supuestos a fin de generar un significado compartido. Como se desprende de la «Teoría de la acción comunicativa» (Habermas, 2002), el diálogo favorece la comprensión mediante el análisis crítico al poner sobre la mesa creencias y posiciones.

Cualquier esfuerzo de diálogo en Educación Superior se enriquece cuando los agentes de cambio aprovechan el conocimiento académico, no sólo para definir posiciones y las plataformas con mayor claridad, sino para buscar una comprensión más profunda de la realidad.

Siguiendo a Morrisey (1996), debe existir una obligada sincronía entre los diversos componentes estratégicos de la organización como la misión, los objetivos y las metas con los aspectos intangibles, a fin de que

quienes gestionan y laboran en las universidades puedan caminar hacia la visión, sin trabajar en propósitos cruzados ni desperdiciar tiempo y energía.

Es importante subrayar que el elemento clave para que las organizaciones puedan autocomprenderse como instituciones «*de, por y para*» personas, está, como establece Loya (2006), en los valores que las mismas fomenten y que consagren en su planeación estratégica. Desde esta visión, puede afirmarse que las universidades en la actualidad, no deben enfocarse únicamente en los procesos inherentes a la selección de su personal, sino también en el establecimiento de políticas que alimenten y creen hábitos que reflejen sus valores.

Igualmente, Parra (1984), Yincon (1997), Villalobos (1998), Bracho (2000), Palencia (2005), Pereira (2007), al referirse a las Universidades Venezolanas, advierten una crisis no de carácter funcional sino transformacional, que demanda mayor eficiencia y optimización de los recursos empleados en la consecución de los fines de la institución: docencia, investigación y extensión. La clave, señalan, está en comprender la Universidad en relación al logro de sus propios objetivos. A juicio de ellos, la crisis no se debe enfocar desde una perspectiva meramente presupuestaria, pues lo primero es formar la conciencia de los universitarios y construir sus propias metas que trascienden el ámbito personal y partidista. Se hace necesario unificar criterios para formular una estrategia de pensamiento y acción que emerja de la propia Universidad.

Parra (1984), acertadamente señala que determinados sectores vinculados al Estado han venido intentado aplicar políticas para silenciar la universidad, doblegarla y transformarla en un ente conformista, al servicio de ideologías. Estas políticas de desestabilización buscan convertir las Instituciones de Educación Superior en simples ejecutoras de sus programas de acción, apoyados en la dependencia financiera, así como en leyes y reglamentos que limitan su autonomía. Lo más grave es que dentro de las mismas Universidades hay sectores que tratan de asumir esas políticas que sus protagonistas originales no pudieron aplicar, porque representan un considerable costo político, sobre todo en períodos electorales.

Desde la perspectiva de Ferreira (2002), las Universidades tienen un ineluctable compromiso con la ciencia, la tecnología, la cultura, la comunicación, las ciencias sociales y humanas, por ser elemento propulsor y renovador del desarrollo integral de las regiones y de la nación; representan una plataforma privilegiada de la educación para toda la vida y un instrumento dinamizador de las potencialidades del ser humano, en función de su progreso y de la sociedad en la que vive. Tal empeño, le exige evaluar constantemente la pertinencia y calidad de sus programas, uno de los retos más importantes que tiene la educación superior hoy, a la par de vigilar atentamente el cumplimiento de las obligaciones de orden ético y social que esa misma situación les exige.

Con una visión de futuro, Spies (2000) ha estipulado que la Universidad del siglo XXI requiere, en primer término, un equilibrio entre el desarrollo intelectual, emocional y espiritual de sus miembros. En segundo lugar, un balance entre la comprensión de las circunstancias de la vida, las destrezas apropiadas para el logro de cosas prácticas en la misma y las aspiraciones personales y colectivas. Exige, además, la conciencia del valor del contexto como factor determinante de los nuevos conocimientos y de que éste ha de ajustarse a las aspiraciones prácticas del bienestar del ser humano, de la promoción del orden en el gobierno de los asuntos humanos, de la armonía entre todos los elementos de la creación y el redescubrimiento de la belleza y la dimensión estética de la vida.

Además, Ferreira (2009) propone una gestión de cambio que implica la implementación de nuevos procedimientos o tecnologías en función del logro del alineamiento de la Universidad a las exigencias de su entorno y, de ese modo, sacar provecho a las oportunidades que ofrece. Tal gestión, se constituye con personas competentes a quienes se les otorga responsabilidad de decidir en equipo, capaces de planificar, organizar, seleccionar el personal, coordinar, supervisar y controlar la actuación de sus miembros.

Ahora bien, una gestión de cambio implica desajustes en las instituciones que se originan al presentar a estudiantes, profesores y personal administrativo (empleados y obreros) nuevos modos de trabajar a fin de garantizar la productividad y excelencia requerida para mantenerse comprometidos y competitivos.

En efecto, como indica Ferreira (2009), a pesar de sus logros reconocidos y sus fortalezas, las Universidades Venezolanas están limitadas en su habilidad de satisfacer las demandas morales, políticas, sociales y económicas que exigen los tiempos actuales. Más aún, todas ellas han de enfrentar las realidades siguientes:

- Desequilibrio crónico entre las competencias conformadas en los programas académicos y las exigidas por el mercado laboral y las políticas de expansión económica del país y la sociedad global. Hoy más que nunca, se requiere graduados con excelente capacitación científica y técnica en todas las áreas del saber y le toca a las facultades realizar esfuerzos por satisfacer esa urgencia.
- Incumplimiento, hasta el presente, de la responsabilidad social de contribuir, en sus programas de servicio comunitario, a la formación de profesionales y ciudadanos capaces de construir una sociedad civil crítica, una cultura de debate público y de tolerancia, tan necesaria para cumplir la vocación de servicio solidario exigido por un país en crisis a cada uno de sus ciudadanos.
- Urgencia de corregir la «insularidad» académica de nuestras escuelas y departamentos al igual que el sistema cerrado de los programas disciplinarios, incapaces de prestar la adecuada atención a las

necesidades locales, regionales y nacionales en relación a los desafíos globales.

- Solución a la fragmentación, ineficiencia e ineficacia del sistema académico-administrativo, caracterizado por poca o nula coordinación entre las distintas instituciones y en el seno de ellas, entre sus escuelas y departamentos; pocas metas comunes y un despreciable sentido de planificación estratégica; nulo o poco sentido del significado de la participación institucional democrática y la representación eficaz del personal en las estructuras de gobierno académico-administrativo.

Por lo antes expuesto, desde la perspectiva organizacional, la espiritualidad y el pensamiento estratégico tienen una importancia fundamental, pues es en los niveles más altos de la estructura donde se delimitan los planes estratégicos que orientan a las instituciones universitarias, tomándose decisiones que impactan al resto de los niveles organizacionales.

Precisamente, la espiritualidad organizacional y el pensamiento estratégico podrían permitir fortalecer los vínculos de las Instituciones de Educación Superior con las comunidades. De esta manera, puede contribuirse con mayor efectividad a estructurar la organización y dar respuestas a estímulos, desafíos, solicitudes, oportunidades y demandas, surgidas desde el interior o el exterior del contexto universitario, en función del cumplimiento de los planteamientos estratégicos y el desarrollo integral de la Nación.

Consideraciones finales

La realidad imperante, marcada por una crisis de valores y creencias, no permite que la gestión universitaria se satisfaga sólo con impartir conocimientos, cumpliendo con estatutos académicos preestablecidos y enmarcados en un desafiante desarrollo tecnológico. Se hace necesario el incluir dentro de la Misión, Visión y Objetivos gerenciales de las universidades parámetros que garanticen el fomento de la espiritualidad como mecanismo certero para lograr la formación de profesionales integrales, con visión de desarrollo, sentido de responsabilidad y espíritu de servicio que les permita vincularse de manera efectiva con las comunidades en las que viven, con el propósito de que puedan, mediante la promoción del bien común, contribuir a través de su desempeño laboral a edificar una sociedad justa, abierta al progreso y bienestar de todos sus miembros e inclusiva.

La corriente de espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico dentro de la gestión universitaria actual, hace necesario que sus líderes sean capaces de reconocer la vital importancia de generar un plan formativo interpersonal donde destaquen los valores como eje propulsor de la actividad profesional, en función de lograr el camino hacia el éxito

personal y colectivo, al tiempo que se promuevan cambios que permitan acelerar los procesos productivos generadores de bienestar social.

Partiendo de estas consideraciones concluyentes del artículo esbozado anteriormente, se presentan una serie de recomendaciones puntuales que de tomarse en cuenta aportarían un enriquecimiento sustancial a la gestión universitaria del presente.

- Profundizar la espiritualidad organizacional y el pensamiento estratégico en las universidades para transformar las aulas universitarias en mesas de diálogo que posibiliten el acercamiento de sus miembros a la sociedad y a la percatación de los problemas de su entorno.
- Profundizar este estudio aplicando los métodos de indagación de la educación comparada. Asimismo, se deben diseñar estrategias y tácticas específicas para el fomento de la espiritualidad organizacional y el pensamiento estratégico en las organizaciones universitarias, las cuales deben necesariamente dar respuestas a la misión, visión y objetivos de las mismas. Esta actividad traerá como resultado implícito obligante un análisis de estos tres elementos trascendentales para la trama organizacional en función de la excelencia.

Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha (2003²). **Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Arellano, David (2004). **Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Blackaby, Henry y Richard Blackaby (2001). **Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda**. Broadman & Holman Publisher. Nashville. Tennessee.
- Bracho Díaz, Domingo (2000). **Visión Universitaria**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Fear, Frank; Margaret Adamek y Gail Imig (2002). "Connecting philosophic and scholarly traditions with change in higher education". **Journal of Leadership Studies**. Volume: 8. Issue: 3.
- Ferreira, Emilio (2002). **Hacia una gestión de las facultades centrada en resultados**. Papel de trabajo para el Taller de Percepción Situacional de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Zulia. Maracaibo.
- _____ (2009). **LUZ 2010-2020: reflexiones sobre tendencias en educación superior**. Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académico. Primer Coloquio de Alta Gestión Académico-Institucional. Maracaibo.

- Freire, Paulo (2009¹¹). **Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa.** Siglo Veintiuno Editores. México. Título original: *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios à práctica educativa* [Editorial Paz e Terra, São Paulo, 1966]. Traducción: Guillermo Palacios.
- Gevaert, Joseph (2003¹³). **El problema del hombre. Introducción a la antropología filosófica.** Colección Lux Mundi n° 48. Título original: *Il problema dell'uomo: introduzione all'antropologia filosofica* [Leumann. Torino. Eledici. 1989]. Traducción: Alfonso Ortiz y José María Hernández. Ediciones Sígueme. Salamanca.
- Glazer, Steven (Ed.) (1999). **The Heart of Learning: Spirituality in Education.** Jeremy P. Tarcher/Putnam. New York.
- Habermas, Jürgen (2002). **Teoría de la Acción Comunicativa I, Racionalidad de la Acción y Racionalización Social.** Taurus Humanidades/Filosofía. Título original: *Theorie des kommunikativen Handelns. Ban I. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Ratioanarisierung* [Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main. 1981]. Traducción: Manuel Jiménez Redondo. Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. México.
- _____ (2002). **Teoría de la Acción Comunicativa II, Crítica de la razón Funcionalista.** Taurus Humanidades Título original: *Theorie des kommunikativen Handelns. Ban II. Zurder funktionalistischen Vernunft.* [Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main. 1981]. Traducción: Manuel Jiménez Redondo. Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. México.
- Karakas, Fahri (2009). **New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Complexity.** Organization Development Journal. Volume: 27. Issue: 1. O. D. Institute. Provided by ProQuest LLC. En www.questia.com [Consultado el 09 de mayo de 2010].
- Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario** (2005). Expediente N° 353. Asamblea Nacional. República Bolivariana de Venezuela. Publicada en la N° 38.272 del 14-09-05. Versión electrónica en el sitio web: <http://www.ucv.ve/organizacion/rectorado/direcciones/dicori/leyes-y-reglamentos/ley-de-servicio-comunitario-del-estudiante-universitario.html> [Consultada el 02 de mayo de 2011]
- Lowney, Chris (2003). **Heroic Leadership.** Loyola Press, Chicago, Ill.
- Loya Loya, Salvador (2006). **Liderazgo en el comportamiento organizacional.** Editorial Trillas. México.
- Mintzberg, Henry (1994). **The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners.** Free Press. New York.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,

- México. Título original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases [Prentice Hall Inc. 1991²]. Traducción: Georgina Greenham del Castillo.
- Morrisey, George (1996). **Pensamiento Estratégico, Construya los cimientos de su Planeación**. Editorial Prentice Hall México.
- Ocaña, José (2006¹). **Pienso, luego mi empresa existe**. Editorial Club Universitario. España.
- Ohmae, Kenichi (2007). **La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios**. McGraw Hill. Título original: The mind of the strategist: the art of Japanese Business [McGraw-Hill. Usa. 1987]. Traducción: Roberto Haas Gracia.
- Palencia, Jorge (2005). **Les doy mi palabra. Vol. I: La conciencia**. Universidad del Zulia. Gráficas Nerio Tip, C.A. Maracaibo.
- Parra Luzardo, Gastón (1984). **La Universidad Creativa**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Pereira de Homes, Lilia [Compiladora] (2007). **Gestión Universitaria. La Universidad vista desde adentro**. Colección Textos Universitarios. Universidad del Zulia. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Maracaibo.
- Puerta-vicent, Robinson (2007). **En torno al Pensamiento Estratégico Organizacional. De la perspectiva teórica a la acción estratégica**. Escrea Publicidad. Maracaibo.
- Robbins, Stephen y Timothy Judge (2009¹³). **Comportamiento organizacional**. Pearson Educación - Prentice Hall. México. Título original: Organizational behavior [Prentice Hall, 2009]. Traducción: Javier Enríquez Brito.
- Spies, Philip (2000). "University Traditions and the Challenge of Global Transformation", en Sohail Inayatullah y Jennifer Gidley (2000). **The University in Transformation**. Bergin & Garvey, Westport, Connecticut. USA.
- Villalobos, Neuro (1998). **Concretando utopías. Lo real posible de la Universidad**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Yincon, Carlos (1997). **Aspectos críticos de la Universidad. La interpretación de un diagnóstico y una inquietud ¿de qué depende rescatar el reconocimiento, legitimidad, el prestigio y dignidad y mejorar el rendimiento de la Universidad?** LUZ-CEELA. Maracaibo.