

Formación Gerencial, Año 12 N° 2, Noviembre 2013  
ISSN 1690-074X

## **MODELO DE LIDERAZGO PARA LA CONSTRUCCIÓN IDENTITARIA DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

Celsa Carpintero Cortez\*

Recibido: Enero 2013 Aprobado: Octubre 2013

### **RESUMEN**

El propósito de esta investigación fue elaborar un modelo de liderazgo que permita la construcción identitaria de los empleados de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). La investigación se ubicó en el enfoque cualitativo, bajo el paradigma interpretativo, y apoyada metodológicamente en la etnografía. Los actores sociales fueron siete (7) empleados. La información categorial develada a través de la observación participante, la entrevista a profundidad y la discusión del grupo focal permitió la construcción del modelo de liderazgo sustentado en la conformación de grupos organizados, el diálogo como herramienta y el reconocimiento en el otro como piedra angular para la creación de signos y símbolos y el empoderamiento de otros espacios de participación a partir de prácticas incluyentes.

**Palabras clave:** liderazgo, identidad, trabajo.

\* Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Programa de Psicología. Psicóloga, Abogada, Magister en Relaciones Industriales, Doctora en Gerencia. celsac@ucla.edu.ve.

## **LEADERSHIP MODEL FOR BUILDING IDENTITY AMONG EMPLOYEES OF THE UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to develop a leadership model that allows building identity among employees of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). The research took place using the qualitative approach, under the interpretive paradigm, and was supported methodologically in ethnography. The participants were seven (7) employees. Categorical information was revealed through participant observation, in-depth interviews, and focus group discussions, which allowed the construction of the sustained leadership model in the formation of organized groups, dialogue was used as a tool and recognition of the other as a cornerstone for the creation of signs and symbols and the empowerment of other opportunities for participation using inclusive practices.

**Keywords:** leadership, identity, work.

## INTRODUCCIÓN

La polisemia del concepto de identidad obliga a abordar su estudio desde las diferentes perspectivas teóricas que han tratado de explicar tanto su génesis como su proceso de construcción. La mayoría de los teóricos sociales coinciden en ubicarla dentro del mundo subjetivo del individuo que se construye a lo largo de la historia de vida, como consecuencia de un proceso intersubjetivo que permite articular semejanzas y establecer diferencias con los otros como sujetos relacionales con metas y proyectos comunes o diferentes a los propios.

Esta intersubjetividad supone indudablemente la presencia del otro/otros y además supone un espacio-tiempo determinado en el cual se establece ese vínculo relacional como ratificación de la esencia profundamente social del ser humano, que no se limita a convivir sino que comparte lo esencial de su vida con el resto de sus semejantes, y que por lo tanto, necesita crecer

alimentado por las aportaciones simbólicas que recibe de sus iguales y por el reconocimiento que ellos realizan a su integración dentro del grupo social (Giménez, 2002).

La conformación de esta identidad como atributo intersubjetivo a lo largo de la historia de vida de cada sujeto está influida por elementos configurativos de orden cognoscitivo, axiológico, discursivo, presentes en los distintos ámbitos en los que le corresponde vivir, siendo el emplazamiento espacio-temporal de mayor incidencia social: el trabajo.

La universidad no escapa de esa concepción espacio-temporal donde se origina y desarrolla el vínculo relacional laboral, y fue a partir de esa concepción, que surgió la necesidad de explorar, desde el discurso de los propios actores sociales, el proceso de construcción de identidad de los empleados vinculado al tipo de relaciones de poder, dominación y/o interés como

manifestación de un modelo de liderazgo gerencial.

### **Referentes Teóricos**

El concepto de identidad es de reciente data en el estudio de las ciencias sociales, la mayoría de los estudiosos del tema lo ubican a partir de 1968, de hecho, tal como lo advierte Dubet (1989) aparece en el modelo funcionalista relacionado a connotaciones de orden subjetivo que lo califican como una dimensión estable de la personalidad.

Posteriormente la identidad es estudiada a fin de explicar la transición del modelo de estructura social tradicional al modelo moderno, en el primero se reconoce a una identidad fija, sólida y permanente originada por patrones colectivos, territoriales y religiosos (Hall, 2003); mientras en el segundo, responde a la ruptura del orden natural y comunitario para ser reconstruida en un proceso de individualización que la hace móvil, múltiple y autoreflexiva (Gleizer, 1997).

La identidad adquiere interés epistemológico, cuando los estudios sociales se deslastran de la objetivación del sujeto social, y centran nuevamente en la subjetividad la explicación de los conflictos sociales originados en la defensa de los derechos a la diferencia, la reivindicación de lo propio, el reconocimiento del ser. Lo asegura Melucci (2002) al señalar que en los movimientos colectivos centrados en las demandas y necesidades individuales, se redefine la identidad colectiva, y es a través de esa misma dinámica que sirven como referente para la reconstrucción de esa identidad.

De igual manera, autores como Castells (2005) reconocen que las relaciones de producción y las nuevas formas de organización del trabajo, soportados en el modelo capitalista abrieron nuevos espacios para el estudio de la identidad signada por configuraciones valorativas, axiológicas y discursivas derivadas de las relaciones de poder, dominación y/o interés.

Desde esta perspectiva postmoderna la identidad se hace cada vez más frágil, inestable, desintegrada o diluida, como consecuencia de la pluralidad de los mundos de vida, es por ello que Gleizer (ob. cit.) plantea que el individuo se ve compelido a construir su identidad en espacios y situaciones cambiantes, en un panorama cultural descentrado y abierto a nuevos imaginarios.

En el campo específico del trabajo, se asegura que las nociones de subjetividad, sentido, cultura, que amplían los estudios del trabajo como hecho social, podrían constituir una aproximación al análisis de los procesos subjetivos constituyentes de la identidad. Estas nociones se desarrollaron en la década de los años 60, a partir de la incorporación de la sociología hermenéutica.

Se abre a partir de ese momento, el camino investigativo hacia el estudio de la identidad vinculado en el mundo laboral, a la fragmentación y/o posible fin del trabajo, y a elementos específicos relacionados con las identidades

ocupacionales, y su articulación con otros mundos de vida, tal como sucede con la perspectiva fenomenológica abordada por Vargues (1999), quien estudia la identidad como una interacción entre el mundo social, el mundo intersubjetivo y el universo simbólico.

Estudiosos del tema, como De la Garza (2005), aseguran que el proceso de construcción identitario del ser humano está marcado por el tipo de vínculo relacional que supone la intersubjetividad en el emplazamiento laboral, y responde a relaciones de poder, dominación, interés, colaboración, y/o autonomía. Dependiendo del tipo de relación, ésta producirá en los sujetos la configuración de subjetividades que le permitirán reafirmarse en una identidad autónoma, legitimar la identidad impuesta por quienes dominan el vínculo relacional, o transformar las configuraciones para reconstruir una identidad propia.

Sin embargo, tal como lo asegura Foucault (1993), una relación de poder puede convertirse en una confrontación entre

adversarios, y poner en funcionamiento los mecanismos de poder que desatan las luchas como rechazo a las abstracciones que hacen los individuos de la violencia económica e ideológica, y a la inquisición tanto científica como administrativa que pretende determinar quién es uno.

Para el autor, la relación de poder entre el líder y sus seguidores no debería encontrarse ni en el terreno de las luchas o confrontaciones, ni en el terreno de la unión voluntaria, sino en el área de unos modos de acción singulares que son el gobierno, y que no responden necesariamente ni a un contexto concreto de opresión signado por el campo jurídico y que otorga un marco legal preestablecido, ni por la dominación-represión que supone la lucha o la sumisión. Está determinado por mecanismos estables que reemplazan las reacciones antagónicas y que permiten dirigir de manera justa y constante la conducta de los otros, con una certeza razonable.

Al llevar esto al plano organizacional se requiere adicionalmente de un esfuerzo gerencial que acerque al líder al significado de la responsabilidad social, que prime los intereses del colectivo por encima de los grupos de poder, y lo alejen de la práctica gerencial que lo obliga a acudir a distintas estrategias: persuasión, coerción, manipulación, para lograr su objetivo, valiéndose para ello de la autoridad otorgada por la posición que ocupa en la estructura organizacional y que le exige enmascarar su ilegitimidad.

Proponen Contreras y Crespo (2005) encarar este sin sentido de la gerencia actual a través de la figura del gerente *héroe*. Un gerente que sobresale por sus acciones virtuosas e ilustres, fundadas en la bondad y la verdad. En otras palabras, se debe pensar en un líder ético, que deje de lado el pensamiento individualista, que recurra a la conducta moral para regirse por valores inspiradores, especialmente cuidadoso al ser coherente entre lo que dice y lo que hace, generador de credibilidad y

confianza para provocar la participación de la comunidad.

Para Schvarstein (2006) la conducta ética del líder supone la libre elección del sujeto que decide, que se compromete a discernir acerca de sus acciones, desde sus grupos de interés, líderes sin puestos en todas las áreas y niveles de la organización, que vivan los principios existenciales de respeto, promoción y desarrollo de las personas como medio de realización personal y comunitaria. Este líder ético no posee seguidores sino pares, y su poder deriva del conocimiento y de su rol como sujeto social. Tal vez, esto ya lo había advertido Freire (2012) al asegurar que la labor del líder se fundamenta en una relación de solidaridad y liberación que permita a sus iguales ser agentes activos en el proceso de liberación garantizada a través del diálogo como herramienta de acercamiento intersubjetivo.

### **Bases Metodológicas**

La presente investigación se fundamentó en el paradigma interpretativo, que consiste en

comprender la conducta de las personas estudiadas a través de la interpretación de los significados que ellas le dan a su propia conducta y a la conducta de los otros que se encuentran en sus ámbitos de convivencia (Rodríguez y col., 2006). Como método de investigación se utilizó la etnografía, que según Martínez (2004) consiste en la descripción (*grafía*) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (*etnos*).

La investigadora utilizó como técnica de recolección de la información la entrevista a profundidad, y como técnica fundamental para comprender la conducta no verbal y el comportamiento activo y /o pasivo de los informantes claves, la observación participante. Para dar mayor validez a la categorización conceptual y a la interpretación de los hallazgos emergentes, se utilizó además la técnica de grupo focal.

El número de informantes clave seleccionados respondió al principio de punto de saturación, que corresponde al examen sucesivo de

casos que van cubriendo el objeto de estudio, de tal forma que a partir de una determinada cantidad, los nuevos casos tienden a repetir o saturar el contenido del conocimiento anterior (Gumperz, 1981).

Los informantes clave seleccionados en la presente investigación fueron siete (7) empleados de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, escogidos intencionalmente bajo los siguientes criterios de selección:

1. Pertenecer al personal administrativo de la universidad, independientemente de su cargo, área de trabajo y jerarquía.
2. Con una antigüedad superior a los diez (10) años en la UCLA.
3. Ubicados en distintas dependencias administrativas.
4. Nivel de instrucción desde bachilleres hasta doctores.
5. Disposición para participar en el estudio.

Finalmente el análisis e interpretación de la información recogida se realizó mediante la codificación y formación de categorías conceptuales, a través del

descubrimiento y validación de asociaciones entre los tres ejes de la investigación (identidad, liderazgo y trabajo), y de la comparación entre las construcciones dialógicas y postulados que emergieron en el contexto laboral abordado con los informantes clave. La legitimación de la investigación, tal como lo propone Cisterna (2005), viene dada por la triangulación múltiple que consiste en combinar la triangulación de información estamental, la triangulación de técnicas y la triangulación teórica.

### **Modelo De Liderazgo Para La Construcción Identitaria**

La concepción de modelo que se asume en esta investigación es precisamente aquella que lo considera como una representación conceptual de la realidad objeto de estudio. Asegura Martínez (2007) que la creación de un modelo que represente conceptualmente y de manera adecuada una estructura teórica como imagen de la realidad observada, puede lograrse mediante el fomento y uso de la imaginación a

través de comparaciones, símiles, metáforas y analogías.

El modelo de liderazgo para la construcción de identidad de los empleados de la UCLA que se propone surge, tal como lo sugiere Martínez (ob. cit.), de la nueva realidad que emerge de la interacción de sus partes constituyentes, de la búsqueda de esa estructura, su función y significado. En este modelo las categorías representan la estructura de relaciones entre dimensiones que se vinculan para dar significado y expresión al fenómeno estudiado, implica la identificación de sus principales atributos, y la selección de aquellas propiedades de relación decisivas para la interpretación de la realidad conocida, que para efectos de este modelo constituyen su fundamentación teórica.

El modelo teórico propuesto es el resultado de un continuo proceso de reflexión, análisis e interpretación compartido con los sujetos conocidos quienes son los verdaderos protagonistas y hacedores de la investigación, ellos,

*mis otros iguales*, cooperativamente percibieron, compararon, añadieron, ordenaron y establecieron nexos, para que finalmente emergieran las categorías y las relaciones entre ellas, sin contaminación previa, sin manejo de marcos teóricos referenciales que direccionaran el estudio, sino bajo la visión de una realidad vivida, sentida, sufrida e internalizada.

Obviamente la construcción del modelo teórico está marcada por la posición epistemológica, ontológica y axiológica que asume la investigadora, de allí que se trate de una concepción social, holística, compartida, dinámica, construida, pluralista e igualitaria, en donde los actores sociales de la investigación se consideran cocreadores de su propia realidad, y por lo tanto del modelo teórico propuesto, pues participaron en la construcción del mismo a través de su experiencia, su imaginación, su intuición, sus pensamientos y su acción.

### **Propósito del Modelo Teórico de Liderazgo**

El propósito que se persigue con la propuesta de un modelo de liderazgo para la construcción de la identidad colectiva de los empleados de la UCLA, no es otro que pensar en un nuevo modo de interpretar, sistematizar e integrar las categorías emergentes que los propios actores sociales perciben como necesarias, para impulsar el proceso colectivo que lidere el reconocimiento entre sus iguales, y permita la asimilación de elementos cognitivos, dialógicos y axiológicos para la construcción de una identidad común de su grupo de pertenencia en el contexto universitario.

Para alcanzar este propósito deben abordarse las categorías emergentes que encauzaron el camino a seguir, para ello los actores sociales propusieron:

a) Provocar la modificación y aplicación de las normas constitucionales y reglamentarias que permitan la inclusión del personal administrativo como miembros de la comunidad universitaria, y garantice sus derechos electorales.

b) Crear o fortalecer grupos organizados o colectivos con interés en desarrollar proyectos comunes para generar procesos históricos de vida.

c) Permitir, a través del diálogo, el reconocimiento colectivo para compartir elementos cognoscitivos, dialógicos y axiológicos en la construcción de la identidad colectiva.

d) Crear signos y símbolos propios.

e) Impulsar el empoderamiento de espacios de participación que involucre prácticas incluyentes para la construcción de una visión, misión y objetivos compartidos, provoque el cambio en la estructura organizacional, garantice el posicionamiento en cargos gerenciales, los involucre en la toma de decisiones institucionales y modifique las relaciones de poder, dominación y/o interés.

### **Fundamentación Teórica del Modelo**

La fundamentación teórica del modelo de liderazgo nace del discurso de los actores sociales, y de

ese ir y venir de los hallazgos al análisis, y del análisis a la interpretación y reflexión de las redes categoriales emergentes, del debate y la discusión del grupo focal en su afán por dilucidar un escenario imaginario y creador para liderar el proceso de construcción de su identidad como colectivo universitario.

Es así como de los hallazgos de la investigación emergieron cinco (5) categorías necesarias para la construcción de la identidad colectiva de los trabajadores administrativos de la UCLA, estas categorías son interdependientes y se enlazan en ese proceso de decantación en el tiempo que relatan los actores sociales. La dinámica que supone las relaciones entre las categorías anteriormente explicadas y las dimensiones que las constituyen está representada en la figura 1.

### **Lo cognitivo**

Desde sus percepciones de la realidad laboral los sujetos conocidos han internalizado y desarrollado concepciones propias del constructo identitario colectivo, de allí que

definen la identidad colectiva como la forma que tiene un grupo social para enfrentarse sus problemas y ejercer su poder, lo que le permite diferenciarse de los otros y reconocerse con sus iguales a lo largo de procesos históricos de vida. En la medida que ese grupo social accede al poder y va en el camino decantando formas, filtrando y creando soluciones a los problemas, va construyendo su identidad.

Esa búsqueda compartida de soluciones promueve el acercamiento, la disensión, el pensamiento y la visión como miembros de un grupo de pertenencia, y finalmente les permite reconocerse como iguales y diferenciarse de los otros.

El ejercicio del poder se asume desde la capacidad que tiene este grupo laboral de resolver sus problemas, no desde la imposición de normas de comportamiento ni entre los miembros de su grupo de pertenencia, ni sobre otros grupos diferentes, sino mediante el tránsito que supone la participación desde sus capacidades y potencialidades

en las propuestas de acción para la participación colectiva en cualquier proyecto, no necesariamente laboral, puede ser de índole social, deportivo, cultural. Lo trascendente es compartir experiencias, intercambiar opiniones, reconocerse como iguales de condición para fortalecer las semejanzas.

Es por ello, que la internalización del constructo identitario está cognitivamente vinculado al poder, se define la identidad colectiva atada al ejercicio del poder, lo que indudablemente responde a las experiencias y percepciones que los sujetos conocidos han introyectado en su vivencia laboral. Pero ese sufrir la identidad desde el uso y abuso del poder, les ha permitido valorarlo desde otra perspectiva, desde la resolución de sus problemas más que desde la dominación y subyugación de otros.

Para los actores sociales, la identidad no es la que permite acceder al poder, sino que el ejercicio del poder permite definir las formas de resolver los problemas

para de esta manera ir dibujando una identidad común; el ejercicio del poder le permite a los empleados percibirse con la capacidad y el derecho de ocupar espacios decisorios en la estructura organizacional.

La distancia de poder impuesta por lo gerencia universitaria, y que recuerda cotidianamente a los empleados de la UCLA, que las oportunidades, los mecanismos de influencia y la participación en la toma de decisiones no se distribuye de manera equitativa, ha logrado mermar la capacidad y autonomía en la búsqueda de soluciones a sus problemas, fortaleciendo las relaciones de dependencia que se soportan en el liderazgo autocrático, que en última instancia define a través de ordenes verticales las acciones a seguir por delegación impositiva.

Para rescatar la parte del autoconcepto que cada empleado tiene derivado de su pertenencia a su grupo laboral, y que además esa pertenencia a ese grupo posea un

valor significativo para él, es necesario, según relatan los informantes clave, que se produzca el proceso previo de reconocerse en sus iguales, como grupo cohesionado en la búsqueda y encuentro de soluciones a sus problemas, y valoración del aporte que individualmente cada uno puede hacer desde sus capacidades y competencias.

La imposibilidad latente de la construcción de una identidad colectiva ha sido internalizada por el grupo de empleados, y ante este hecho estigmatizador debe producirse una reversión del proceso. Para lograr la despersonalización del yo en las dimensiones del grupo de pertenencia debe primero redefinirse cognitivamente ese yo, y eso solamente se logra cuando los individuos se perciben bajo un autoconcepto social y compartido. Para categorizarse y valorarse como empleado de la UCLA, es necesario reconocerse primero en sus otros iguales, alcanzar las semejanzas que generen una valoración positiva de

pertenencia al endogrupo, para de esta manera trascender de manera favorable al juicio relacional comparativo con los otros grupos que hacen vida en la comunidad universitario uclaista.

Con la finalidad de que la preeminencia del sí mismo como personalidad única desarrollada por el personal administrativo de la UCLA abra paso a la despersonalización del yo, debe provocarse un reconocimiento positivo de los miembros del endogrupo lo suficientemente fuerte como para no dejarse afectar inicialmente por las relaciones sociales de trabajo que estereotipan negativamente al empleado. Y cuando los empleados hacen referencia a los estereotipos y su afectación inicial, dejan claro que en la medida que se fortalezca la cohesión del endogrupo y adquiere relevancia cognitiva la identidad percibida entre el yo y los miembros del grupo de pertenencia, en esa medida también irán modificándose los estereotipos con respecto al

desempeño del empleado en la UCLA.

En el acercamiento conceptual del constructo identitario los actores sociales perciben como elemento necesario la constitución o fortalecimiento de pequeños colectivos que garanticen el encuentro para el reconocimiento y el logro del objetivo común, cualquiera sea éste, es decir, se trate de un proyecto directamente vinculado al ámbito laboral o se trate de proyectos sociales, deportivos, culturales, pero que reúnan al colectivo de empleados para la consecución de alguna meta con la participación bajo las cualidades, competencias y experiencias de cada uno de sus miembros.

Entonces el tercer elemento cognitivo desde el imaginario de los empleados es la conformación de pequeños colectivos que desde diferentes espacios y con distintos proyectos puedan garantizar el acercamiento entre sus miembros para compartir y reconocerse como iguales. Alcanzar los objetivos propuestos los hará sentirse

orgullosos de sus capacidades e incrementará su autoestima individual y de pertenencia al endogrupo, los hará conscientes de sus necesidades y sus recursos, y de sus posibilidades y limitaciones, pero también les permitirá buscar vías alternas para superar las primeras y hacer efectivas las segundas. Su autoafirmación como grupo probablemente los hará chocar con los intereses institucionales y con los intereses de los grupos hegemónicos, pero los fortalecerá en la reconstrucción de su identidad social.

También vinculado directamente al grupo, emerge el concepto de liderazgo necesario, el liderazgo compartido, que resulta de la negación de los empleados al liderazgo autocrático universitario, y que requiere de la participación de todos los integrantes del grupo, desde sus propias capacidades y competencias particulares, pero como aporte a un colectivo con el que comparten dimensiones comunes. En este estilo de liderazgo la propuesta es construirlo

colectivamente con la participación individual para que se convierta finalmente en un logro grupal, pero que haga sentir, a quien participa, orgulloso de pertenecer al grupo y alcanzar las metas.

Este liderazgo compartido supone que cada colectivo propulsor de proyectos permita a cada uno de sus miembros la participación desde sus conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades consolidándose de este modo la participación de todos los actores en el proceso de reconocimiento, siendo el escenario propicio para la diversidad compartida bajo los valores de confianza, honestidad, respeto, compañerismo y solidaridad que propugnan los sujetos conocidos.

Se trata entonces de visionar a grupos líderes y no a individuos mesiánicos con características particulares que lo ubican por encima de los otros, se trata de reconocer y reconocerse en las capacidades de otros y en su aporte al esfuerzo compartido para la solución de un problema o el desarrollo de un

proyecto. No se trata de un guía o un orientador, se trata de guías y orientadores, de creer y considerar posible que cada quien tiene algo que aportar para la construcción de un nuevo imaginario colectivo de empleados. Se trata de creer en las capacidades individuales y en su contribución al colectivo, de convertir a cada empleado en un sujeto consciente de sí mismo, de sus circunstancias y de la posibilidad crítica de transformar sus propias interacciones sociales y cambiar el lugar que ocupa en el entramado de la estructura organizacional uclaista.

### **Lo Normativo**

Los actores sociales consideran que es necesaria la modificación y aplicación de la base constitucional y reglamentaria para lograr la inclusión de los empleados como miembros de la comunidad universitaria, elemento de orden imperativo del Estado que si bien se encuentra en la Ley Orgánica de Educación, no ha sido plasmada en los reglamentos internos de la UCLA, y que hace suponer que, una vez se permita la participación electoral de

los empleados para escoger a las autoridades universitarias, cambiarán las relaciones de poder y el posicionamiento del personal administrativo en cargos gerenciales y de toma de decisiones, pues el interés girará en torno al porcentaje de votos que representarán los empleados en el universo electoral uclaista.

Consideran también que este elemento de orden reglamentario no resulta suficiente, en principio porque no garantiza que las fuerzas de poder cambien, y porque el posicionamiento de cargos gerenciales por parte de los empleados pueden seguir siendo asignados a quienes se subyuguen a las autoridades de turno, la dádiva sin lucha, sin conquista, sólo puede contribuir o impulsar inicialmente a un cambio de percepción de la autoimagen del empleado y de la percepción que los otros tengan acerca de él, pero esta percepción podría disiparse si aunada a ésta no se producen las acciones que garanticen el real posicionamiento de

los cargos gerenciales en la estructura organizacional.

La inclusión de los trabajadores administrativos como integrantes de la comunidad universitaria supone el reconocimiento de su labor para el funcionamiento de la institución, pero sin la garantía real de que ese reconocimiento se traduzca únicamente en un factor de orden político, que amparado en el ejercicio del poder siga desplazando a quienes posean los méritos suficientes para optar a dichos cargos, y se insista en la práctica de favoritismo, amiguismo, pero ahora abiertamente trasladada al personal administrativo.

De tal suerte, que el impulso inicial de valoración del empleado, se verá mermado por las prácticas excluyentes pero dentro del grupo de empleados, lo que podría generar un mayor nivel de competitividad desleal y lucha interna por alcanzar los cargos gerenciales, siguiendo los mecanismos de adulación. Es por ello, que aun cuando los sujetos conocidos insisten en la modificación

de las normas para la inclusión, también advierten que al no representar un producto del esfuerzo colectivo, no va a permitir reconocerse en el otro, y alcanzar la construcción de la identidad colectiva.

Tal como lo advierten los informantes clave, si los espacios de participación en la toma de decisiones no son producto del esfuerzo colectivo, sino que siguen respondiendo a criterios normativos e impositivos no se provocará el acercamiento con los otros iguales que propenda a la acción social necesaria para un logro fruto del encuentro entre los miembros del endogrupo.

De allí la propuesta de los actores sociales, de crear o fortalecer a grupos organizados o colectivos con interés por desarrollar proyectos comunes, que finalmente permitan el encuentro de los empleados y el reconocimiento progresivo de los otros iguales para compartir y desarrollar los elementos configurativos de una identidad colectiva, que posteriormente

garantice la creación de signos, símbolos, roles, y normas de conducta propios.

### **Lo Axiológico**

Alcanzar una identidad como colectivo requiere un reconocimiento del otro igual, pero desde los principios y valores universales que suponen el ver al otro en igualdad de condiciones, competencias, sentires y pareceres, sustentado en lazos de confianza, solidaridad, coherencia, respeto, compañerismo y compromiso.

Ante la aparente legitimación por parte de la gerencia universitaria de valores apegados al individualismo, los sujetos conocidos deslegitiman la inclusión de este cúmulo de valores en torno a su pensamiento sobre la realidad futura de una identidad colectiva. Es decir, si lo valioso legitimado obedece en la actualidad a aquellos comportamientos que destacan lo individual sobre lo social producto de un mandato de los dominantes y de las relaciones de poder universitario, para la reconstrucción identitaria es necesario tomar conciencia y

legitimar sólo los valores frente a los iguales.

Plantearse como fundamentales los valores necesarios para el reconocimiento del otro igual, responde a la reflexión que hacen los informantes clave acerca de lo verdadero de los valores decretados por la gerencia universitaria. Si filosóficamente se parte de que la verdad es la correspondencia entre una proposición o enunciado con los hechos, y además que lo verdadero del valor es relevante en el contexto universitario si describe los hechos como son y permite a los actores sociales ser parte de su composición; la interpretación en contrario será, que el valor es falso si no describe los hechos como son, e invoca a referentes donde no hay posibilidad alguna de conectar la correspondencia con la propia realidad, ni con el contenido que se enuncia. Existe entonces, sin duda un panorama irreconciliable entre los valores decretados por la gerencia, y las vivencias de esos valores de acuerdo a las interpretaciones que

surgen desde la colectividad de los trabajadores administrativos.

Concienciar lo irreconciliable de los valores universitarios uclaistas con la realidad vivida, promueve en los sujetos conocidos la búsqueda de los valores desde el encuentro y reconocimiento con sus iguales sobre bases sociales, es por esto que resaltan la confianza, el creer en el otro, el respeto hacia el otro a pesar de sus disidencias, la coherencia entre lo discursivo y lo volitivo, el compromiso por las metas comunes e indudablemente el compañerismo, que no es más que sentirse atado al otro desde la reciprocidad.

### **Lo Dialógico**

Requiere esta intersubjetividad una herramienta que asegure el reconocimiento en el otro, y proponen los actores sociales al diálogo como hilo conductor para reconocer a ese otro igual como una presencia ineludible que se refleja en uno mismo, y los hace recordar que comparten elementos comunes dentro de procesos históricos de

vida, que cuentan usos, costumbres, mitos, lenguaje propios.

El diálogo intersubjetivo permite representar y reformular el conocimiento que se tiene de la realidad, manifestar reflexivamente las creencias sociales, los procesos de conocimiento interpersonales que formarán parte de la memoria colectiva del grupo, sus signos y sus símbolos. El diálogo permite reproducir la práctica social para ordenar e interpretar la realidad y finalmente actuar sobre ella.

Cuando los sujetos conocidos proponen el diálogo como herramienta para el reconocimiento, creen en la capacidad que cada empleado posee para, a través de la credibilidad de sus enunciados, alcanzar un punto de encuentro con los otros, generando la identidad colectiva que revela la presencia del hablante y su capacidad para actuar sobre los demás, y de los oyentes para operar sobre la realidad, en un proceso dialéctico que supone el intercambio permanente de roles entre los dialogantes. Es por ello, que el diálogo entre los empleados

no es un medio para el discurso de competencia de orden social, en donde alguno ejerce dominancia sobre otro. Son sujetos cuya interacción intersubjetiva les permite aprender de su realidad social compartida y transformarla para construir una identidad colectiva.

A través del diálogo se abre la posibilidad de discursos y acciones distintas a las dominantes al considerarse igualmente válidos. El diálogo permite que cambie la posición del empleado en ese mundo laboral, en la medida que el discurso de la gerencia universitaria se convierta en un discurso desgastado, pierda su legitimidad, su jerarquía, y adquiera relevancia el discurso identitario de los subordinados. El diálogo da significado a las historias individuales y colectivas, transmite emociones, sentimientos, crea un futuro, amplía los espacios para la conciencia y la crítica.

Aseguran los informantes clave que al constituirse el diálogo en una narrativa natural del colectivo de empleados de la UCLA, compartido gracias a los encuentros de los

grupos y a las diversas formas de interacción social, los empleados no solamente dirán quiénes han sido y quiénes son, sino quiénes pueden y quieren ser. Este diálogo con los otros iguales hace a los sujetos capaces de definir su propia condición ética y crear nuevas maneras de afrontar el mundo laboral, confrontando la exclusión, con el poder de inventar su propia resistencia.

### **Lo Conductual**

Para la construcción de una identidad colectiva son necesarios espacios de participación que garanticen la intersubjetividad de los trabajadores administrativos como estrategia de reconocimiento desde los otros, con los otros y para los otros *iguales*, se requiere alcanzar ese segundo nivel de análisis de la identidad, que a través del desarrollo de proyectos o metas comunes consienta la asimilación y configuración de los elementos cognoscitivos, valorativos y dialógicos propios, que impulsen el reconocimiento del trabajador

consigo mismo y la construcción de una identidad colectiva.

En estos espacios de encuentro se construirían configuraciones intersubjetivas diferentes a las cotidianas que impulsadas por los nuevos vínculos relacionales entre esos *otros iguales*, podrían provocar la disolución de los vínculos cotidianos hegemónicos que atan al empleado a una identidad legitimadora.

Los informantes clave relatan que verse en sus iguales, y percibir que comparten representaciones sociales propias y reconocer atributos característicos de su grupo de pertenencia y establecer las semejanzas basada en códigos, valores, reglas de comportamiento, roles dentro de la estructura organizacional, les permitirá obtener una valoración positiva de su identidad, y provocará el incremento de la autoestima, la confianza, la solidaridad, la percepción de un *nosotros* distinto a un *ellos*.

Precisamente este proceso de construcción participativa de la identidad no requiere de un mesías,

del tradicional líder que guía, dirige, impulsa, requiere de colectivos organizados. Los trabajadores administrativos no creen que la construcción de la identidad colectiva pueda iniciarse a través de cambios en el liderazgo universitario actual, simplemente porque no creen que las estrategias que utiliza la gerencia universitaria para el ejercicio del poder vayan a cambiar. Creen en un liderazgo *desde la vida*, en un liderazgo que represente sus motivaciones, sus expectativas, su razón de ser en el contexto universitario, pero no porque *otros* así lo decidan y se lo impongan, sino porque *nosotros lo descubrimos, lo soñamos y lo elegimos*.

Por eso aseguran que la transformación de la identidad en el colectivo de empleados solamente será posible desde y con los propios actores. Solamente en la organización de esos grupos con proyectos comunes, que guíen al resto de los trabajadores administrativos hacia el reconocimiento intersubjetivo en el contexto universitario, podrá lograrse

la reconstrucción desde una identidad individualista hacia la identidad colectiva.

Creada la identidad colectiva de los empleados, y al estar seguros de quienes son dentro de ese contexto organizacional, estarán en la capacidad de impulsar otros procesos que reforzarán su identidad, podrán promover y conmovir las prácticas incluyentes en los distintos espacios universitarios para garantizar su participación en la construcción de una misión y visión compartida de la universidad, en la que aparezcan reflejados como sujetos cuyo trabajo se encamina al cumplimiento de los objetivos institucionales, y no como seres borrados, desdibujados, opacados, excluidos de la *comunidad universitario*, tal como se califican en la actualidad.

Podrán, según su visión de la realidad, provocar cambios en la estructura organizacional y posicionarse en los cargos gerenciales que por la naturaleza misma de las funciones le corresponden, alcanzando

meritoriamente un lugar para involucrarse en la toma de decisiones institucionales y finalmente, modificar las relaciones

laborales de poder, dominación e interés que mantiene la élite hegemónica universitaria.

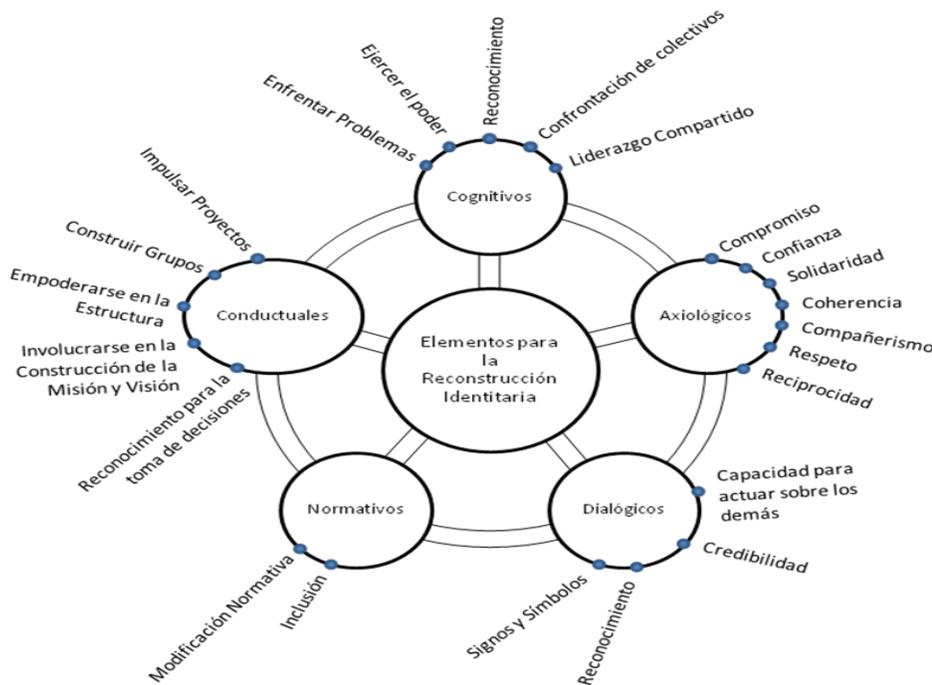


Figura 1. - Integración Dinámica de las Categorías Emergentes y sus Dimensiones

### Estructura del modelo teórico

El modelo de liderazgo parte de la *conformación o fortalecimiento de grupos o colectivos organizados*, estos colectivos constituidos por trabajadores administrativos ubicados en diferentes áreas organizacionales, pero que

comparten ideas, opiniones, actitudes y formas de hacer y pensar semejantes, serían los responsables de liderar a través de proyectos comunes (culturales, deportivos, sociales y/o gremiales) los procesos históricos de vida. Los actores sociales consideran que estos

procesos permiten a través de la convivencia el arraigo de lo común compartido, del lenguaje, de los valores, de las costumbres, de los usos, que van a conmover a los empleados hacia el reconocimiento desde ese *otro igual*.

*El diálogo* se constituye en este modelo en la herramienta fundamental para alcanzar el encuentro y reconocimiento colectivo, para compartir los elementos cognoscitivos, dialógicos y axiológicos, además de afrontar y resolver los problemas. El encuentro sin diálogo no existe, encontrarse es reconocerse en el otro y permitir que el otro se reconozca en uno, sólo la palabra expresada y entendida consiente ese encuentro entre iguales, para garantizar la decantación entre lo que soy y lo que no soy.

El diálogo permite compartir, disentir, tolerar, tanto el conocimiento, como los significados, sentidos, y los valores que rodean la intersubjetividad del actor social haciéndole adquirir conciencia de la relación con el otro para asumir su

posición en esa relación. El diálogo es la herramienta que le va a permitir al trabajador administrativo descubrirse en el otro y descubrir con ese otro el camino de la igualdad y la liberación. En compañía de ese otro aprenderá también a afrontar los problemas y resolverlos, pues a través del diálogo sabrá que la intersubjetividad es además una responsabilidad por los otros.

*El reconocimiento en el otro, para el otro y con el otro*, es la piedra angular del modelo de liderazgo, a través de la experiencia dialógica no sólo se adquiere un reconocimiento del yo como ser único en su mismidad, sino que se produce el encuentro entre dos o más subjetividades que se reconocen, se acercan, buscan semejanzas, establecen diferencias, y ocupan un espacio y un tiempo donde construir un nosotros.

La intersubjetividad del diálogo logra el reconocimiento de los dialogantes, y los sustrae de la pasiva existencia subjetiva de la mismidad para ubicarlos en la activa existencia de la comunidad. Así al

dialogar cada dialogante, cada actor social, cada trabajador administrativo, crea y recibe expectativas recíprocas de un comportamiento entendido y reconocido que le otorga validez y valoración al rol que debe desempeñar dentro de esa comunidad.

Este reconocimiento intersubjetivo permite la construcción de la *identidad colectiva*, concede a los empleados trascender al segundo nivel de análisis de la identidad, y encontrar las semejanzas para actuar en atención al reconocimiento de sus iguales. Ese sentido de igualdad se exterioriza a través de la elaboración de códigos, de reglas compartidas de comportamiento, desempeño de roles, *creación de signos y símbolos* que refuerzan permanentemente esa identidad colectiva construida y garantizan su permanencia en el tiempo.

*La identidad colectiva* reconstruida impulsará a los trabajadores administrativos a apropiarse de otros *espacios de*

*participación* que hasta la actualidad son ocupados por la élite hegemónica universitaria, y a través de *prácticas incluyentes* lograrán intervenir en la construcción de una visión, misión y objetivos institucionales compartidos, con los cuales se sientan identificados y para los cuales sean tomados en cuenta. Provocarán un cambio en la estructura organizacional al lograr incorporarse a aquellos cargos supervisorios y gerenciales para los cuales se han capacitado y se sienten competentes, lo que a su vez garantizará el involucramiento en la toma de decisiones institucionales, para finalmente lograr la mayor transformación deseada, la modificación de las relaciones laborales de poder, dominación y/o interés, y liberarse de la opresión del liderazgo gerencial actual.

La figura 2 presentada a continuación, recoge de manera sistémica la estructura del modelo de liderazgo que permite la construcción de identidad de los empleados de la UCLA.

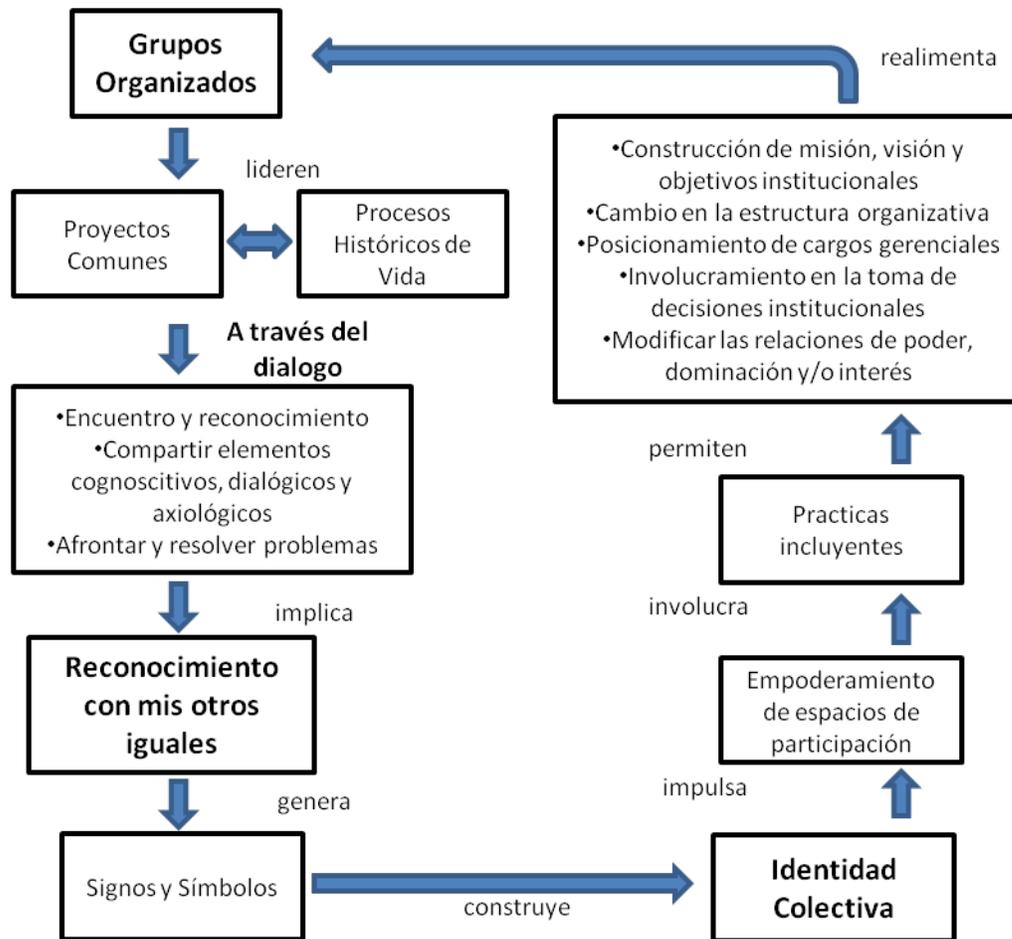


Figura 2 - Modelo de Liderazgo para la Construcción Identitaria

### Legitimación del modelo

La legitimación del modelo se efectuó en una segunda reunión del grupo focal, con la participación de todos los informantes clave, quienes estando cada uno de ellos en conocimiento de la red categorial construida, analizada e interpretada individualmente, construyeron una

red categorial común que validó en un plano intersubjetivo los hallazgos y la interpretación que de estos se efectuó.

Esta red categorial común para todos los informantes clave, fue a su vez analizada e interpretada de manera cooperativa entre los actores sociales y la investigadora y

representa justamente los elementos emergentes del modelo de liderazgo.

Significa esto que el modelo posee la validez otorgada por la confrontación de los hallazgos a través de diferentes técnicas de investigación, pero especialmente por el grupo focal, que garantiza que lo que los sujetos conocidos quisieron decir de la realidad estudiada conocida y la representación conceptual producto de su imaginación creadora, fue validada por ellos mismos a través de un proceso de análisis realimentado y reevaluado cooperativamente con el sujeto cognoscente.

## **CONCLUSIÓN**

1. El modelo construido es una representación conceptual lograda cooperativamente entre los actores sociales y la investigadora mediante la imaginación creadora que permite comparar de manera sistemática la realidad conocida con la desconocida, haciendo especial énfasis en las relaciones y conexiones analógicas.

2. Este modelo parte de la necesidad de crear o fortalecer a grupos o colectivos organizados para que a través de proyectos comunes lideren los procesos históricos de vida donde los empleados puedan compartir vivencias comunes.

3. Es necesario utilizar como herramienta fundamental para el encuentro y el reconocimiento colectivo, el diálogo. El diálogo permitirá compartir los elementos cognoscitivos, dialógicos y axiológicos que guiarán a los trabajadores administrativos a manejar un lenguaje, unos valores, unos usos comunes, y les permitirá además afrontar y resolver problemas propios.

4. El reconocimiento en el otro, para el otro y con el otro constituye la piedra angular del modelo de liderazgo, pues consiente la intersubjetividad que supone un intercambio recíproco de expectativas y genera la confianza necesaria para responsabilizarse con el otro en ese compartir la realidad.

5. La identidad colectiva se construye a partir del reconocimiento

del otro como otro igual, válido en el diálogo y respetado desde la intersubjetividad, y este reconocimiento apunta hacia la búsqueda de las semejanzas que dan garantía de quiénes somos en el contexto laboral universitario.

6. Solamente cuando el empleado universitario construye su identidad colectiva y sabe quién es, puede entonces crear los signos y símbolos que le mostraran a los demás esa identidad construida.

7. La construcción de la identidad colectiva le impulsará para apropiarse de otros espacios de participación que involucren prácticas incluyentes para la construcción de la visión, misión y objetivos institucionales compartidos, para provocar cambios en la estructura organizacional universitaria y lograr posicionarse en los cargos gerenciales que les son propios a la naturaleza de sus funciones, y que a su vez le permitan involucrarse en la toma de decisiones institucionales, para finalmente alcanzar el mayor logro que será la modificación de las

relaciones laborales signadas por el poder, la dominación y/o interés, y poder liberarse del liderazgo gerencial hegemónico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Castells, M. (2005). La Era de la información, economía, sociedad y cultura. Vol II: El poder de la Identidad. Madrid: Alianza Editorial.

Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*. Vol. 14, N° 1, Universidad del Bío – Bío, Chillán, México.

Contreras, J. y Crespo, M. (2005). ¿Hacia un nuevo sentido de la gerencia?. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 10, N° 32, Maracaibo.

De la Garza, E. (2005). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto ampliado. *Nuevo Tratado de Estudios Laborales*. México: UAM.

Dubet, F. (1989). De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto. En *Estudios*

Sociológicos del Colegio de México,  
Vol. VII, número 21, México.

Foucault, M. (1993). *Microfísica del Poder*. Madrid: Ediciones La Piqueta

Freire, P. (2012). *Pedagogía del Oprimido*. Madrid: Siglo XXI

Giménez, G. (2002). *Paradigmas de identidad*. En Chihu Amparán. Aquiles. *Sociología de la Identidad*, México:UAM.

Gleizer, M. (1997). *Identidad, subjetividad y sentido común en las sociedades complejas*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México: FLACSO.

Gumperz, J.P. (1981). *Etnografía: métodos de investigación*. Barcelona: Paidós

Hall, S. (2003). *Introducción: ¿Quién necesita identidad?*. En Hall, S. y Dergay, P. *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires, Argentina.

Martínez, M. (2004). *Comportamiento humano*. Nuevos

métodos de investigación. México: Editorial Trillas.

Martínez, M. (2007). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.

Melucci, A (2002). *Acción colectiva, vida y democracia*. México: Encuadernación Técnica Editorial, S.A.

Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Ediciones Félix Varela.

Schvarstein, L. (2006). *La Inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Editorial Paidós.

Várgues, L. (1999). *Identidad, henegrún y trabajo; Los desfibradores de Yucatán*. México: Colegio de México.