

# Tendencias gerenciales y la gestión universitaria

Ferrer, Thaís\*  
Pelekais, Cira de\*\*

\* Doctora en Ciencias Gerenciales, URBE 2003. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, URBE 1999. Profesora Asociada Facultad de Arquitectura, LUZ. Directora Departamento de Arquitectura y Diseño. Coordinadora Programa Postgrado Gerencia de Proyectos de Construcción. Coordinadora Cátedra Libre Internacional Gerencia de la Construcción, LUZ. E-mail: thaifs@cantv.net.

\*\* Doctora en Recursos Humanos. Profesora Titular URBE. Coordinadora Doctorado en Ciencias Gerenciales, URBE. E-mail: cirapelekais@hotmail.com.

## Resumen

El propósito de la investigación consiste en determinar las tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia universitaria de la Universidad del Zulia (LUZ), en su gestión para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior, cuyos retos científicos y tecnológicos son cada día mayores en el contexto competitivo de las organizaciones. La investigación sigue la modalidad de carácter descriptivo aplicada. La población objeto de estudio fue clasificada como población censal, por sus características definitorias incluye a las autoridades universitarias, rectorales y decanales. Los resultados fueron analizados mediante distribución de frecuencias. Con los datos obtenidos se concluyó que la planificación estratégica se aplica en un 100%, la calidad total con un 68.4%, la reingeniería con el 31.6% y el benchmarking con el 26.3%. Las tendencias no utilizadas fueron el empowerment, la organización virtual y el cuadro de mando integral. La generación de lineamientos para la gerencia deseable de la alta gerencia universitaria, incluye: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas. Se determina que sí existe viabilidad institucional para aplicar las propuestas. La investigación arrojó aportes significativos rompiendo el paradigma de investigar la alta gerencia de LUZ, generando el perfil de la gerencia deseable, recomendándose la aplicación de las tendencias gerenciales contemporáneas ajustándose a la naturaleza y momento presente y futuro de la organización.

**Palabras clave:** Tendencias gerenciales, gestión universitaria, gerencia contemporánea, alta gerencia, lineamientos gerenciales.

## *Management Tendencies and University Management*

### Abstract

The purpose of this research was to determine the contemporary managerial tendencies that are applied at high level university management in the Zulia University (LUZ), in its administrative function in decision making in

## RCS-COMPLETA

institutions of higher education, where scientific and technological challenges are every day greater in the competitive context of organizations. This research follows the applied descriptive modality. The population under study was classified as censal population, due to its definitive characteristics including university authorities, chancellors and deans. The results were analyzed by means of frequency distribution. According to the data obtained, the conclusion was that strategic planning was applied in 100% of the cases, total quality research in 68.4%, re-engineering was 31.6% and benchmarking was 26.3%. The tendencies not used were empowerment, virtual organization and integral management squares. The generation of limits for the desirable management at the high university management level, includes: leadership, handling of technological tools, vocational training and management with contemporary techniques. It was determined that institutional viability exists in the application of proposals. This study threw significant light on and ruptured the research paradigm at the high management level in LUZ, generating a profile of desirable management. It also recommends the application of contemporary managerial tendencies adjusted to the nature, the present, and the future of the organization.

**Key words:** Managerial tendencies, university administration, contemporary management, high level management, management guidelines.

Recibido: 02-09-06 Aceptado: 04-02-26

### Introducción

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía y política, han conllevado a las organizaciones a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas, responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. Con los mercados abiertos en constante cambio, las empresas para mantenerse deberán abordar con seriedad e implementar estrategias de supervivencia para el negocio (Soto, 1998). Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. En este sentido, las instituciones de educación superior están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presenta dificultades para su concreción a corto plazo.

La universidad venezolana ha venido contribuyendo con el desarrollo económico del país, convirtiéndose en un agente de transformación social, científico y tecnológico. Al mismo tiempo que se siembran las bases para el desarrollo, se amplía el programa del conocimiento y se proporcionan nuevas orientaciones e instrumentos que aumentan su capacidad y eficiencia (Soto, 1998). Aún cuando se conoce el rol de agente transformador, existen presiones externas e internas que en el caso de las Universidades Autónomas Nacionales se derivan principalmente de una política presupuestaria deficiente y mal instrumentada, así como por la inviabilidad del modelo universitario para reaccionar con eficiencia ante las emergencias de cambio existentes a nivel mundial, nacional y regional (La Universidad del Zulia, 1998).

En este marco referencial, La Universidad del Zulia es una organización de educación superior sometida a un proceso de transformación pasando por la revisión de su modelo académico, a fin de liderar el rol preponderante de apoyar al Estado en la solución de problemas socio-contextuales a través de aportes concretos en la formación de los profesionales con ventajas competitivas para impulsar su desarrollo sostenible.

Por otra parte, la gestión universitaria en sus múltiples dimensiones y en el contexto de operaciones y acciones que debe desarrollar y para estar a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más compleja, y en

## RCS-COMPLETA

algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ella, la institución universitaria para generar conocimientos actualizados tecnológica y científicamente, debe asumir estilos dinámicos de gerencia tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización de procesos, así como las herramientas de gestión contemporáneas para ir a la par con las exigencias del mundo globalizado. Sobre la base del proceso de transformación universitaria orientada a la búsqueda de la organización eficiente y eficaz con alto nivel de calidad en procesos administrativos y de productividad, la alta gerencia universitaria debe ser dinámica y oportuna en sus respuestas.

### **1. La educación superior en la Venezuela contemporánea**

La educación le permite al ser humano desarrollar su potencial creativo, ampliar el conocer, formarse para hacer, ser, convivir en una sociedad. En el marco de la educación está insertada la educación superior, mediante la cual la universalidad del conocimiento, el fomento de la investigación para el desarrollo y avance del hombre, y su participación abierta en diferentes escenarios vinculados al mundo del trabajo, así como la prestación de servicios académicos, están presentes en la sociedad contemporánea.

De acuerdo a lo indicado por la UNESCO, “hay tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno, ellos son: Pertinencia, Calidad e Internacionalización”. En tal sentido, indica Rincón (2001) que la pertinencia está referida a la investigación científica y sus aportes, la solución de problemas apremiantes, tales como: los derechos humanos, medio ambiente, paz y comprensión, de igual manera, vincularse a la prestación de servicios a la comunidad, aunado a las demandas de empleos los cuales requieren conocimientos y destrezas para una sociedad dinámica y en constante cambio.

La educación superior en Venezuela está en una fase crucial en la búsqueda de nuevos paradigmas a fin de liderar los acelerados cambios tecnológicos, científicos y sobre todo la comunicación informatizada, para acceder, en términos de la inmediatez, a los conocimientos producidos en cualquier parte del mundo. Al respecto, Pérez (2001) afirma que el país se ha convertido en aquello llamado por Mc Luhan como la aldea global, la información está avasallando a todas las organizaciones en general.

En este contexto de exigencias, la educación superior y en ella la universidad venezolana, está llamada a replantearse con nuevas dimensiones que la hagan estar vigente para cumplir con su pertinencia social y científica y trascender. De acuerdo con las claves dimensionales planteadas por Graetz (2001), la educación superior en Venezuela se puede enfocar de la siguiente manera:

1. Las instituciones deben inspirarse en una nueva visión de la educación, como vía que permite a la sociedad acceder con calidad a la globalización, con crecimiento, visión de futuro y, sobre todo, constituir un sistema de valores y actitudes de todos los miembros de las estructuras que se organicen tras estos principios.
2. Para crear una capacidad hacia el cambio, el proceso de transformación actual debe cimentarse en base a la consulta, a la opinión comprometida, cooperación y colaboración de todos los miembros de la gran comunidad que constituye la educación superior y de todos aquellos agentes externos afectados por el producto académico o servicios que presta esta organización.
3. En lo que se refiere al compromiso para generar nuevas conductas de aceptación sobre el desmontaje de las viejas estructuras jerárquicas, la Regla Dorada de Graetz (2000) evidencia la participación compartida de todos los miembros, la cual debe aplicarse a fin de crear propuestas para nuevas estructuras de las organizaciones

## RCS-COMPLETA

educativas más flexibles y dinámicas.

4. Para la comunicación de los mensajes referidos a los procesos de transformación se deben instrumentar mecanismos de fácil integración y comunicación en sentido ascendente y descendente, apoyándose en la informática e innovaciones tecnológicas del sector de las comunicaciones.

Para Soto (1998), la universidad como fiel representante de las organizaciones con compromiso ante la sociedad, ha respondido a través de los tiempos impulsando el desarrollo del conocimiento de diferentes generaciones, fortaleciendo los procesos que incentivan la implantación de una mentalidad volcada hacia lo universal, hacia la creación, hacia la libertad y la autorrealización. Por su parte, Méndez (1998) indica sobre el cambio y la actual revolución del conocimiento, que ha creado nuevos escenarios ratificando el papel estratégico de la educación, en especial la superior, para poder formar a los nuevos profesionales que a su vez son los llamados a crear e innovar la ciencia y la tecnología. En este sentido, la educación superior debe abordar con una visión prospectiva la presencia del hombre con todas sus potencialidades para crear y transformar la sociedad.

En la actualidad, la educación superior en el país está encaminada a un proceso de transformación, contemplando la planificación como actividad prioritaria y una estrategia global no sólo para coadyuvar al mejor cumplimiento de los fines institucionales, sino para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Sobre la base de lo indicado, plantea Gerstein (1996) que el pensamiento estratégico constituye una estrategia organizacional de gran importancia a través de la cual se expresan las intenciones mediante un plan estratégico, haciéndose necesaria su operacionalización a fin de lograr los éxitos en el cumplimiento de los objetivos enunciados en dicho plan. En tal sentido, las intenciones referidas a un plan de desarrollo estratégico, permiten organizar de manera sistemática y con conocimiento de futuro, los programas y proyectos estratégicos necesarios para ejecutar acciones que conlleven a la consecución de las necesidades institucionales.

## **2. La Universidad del Zulia como organización**

La Universidad del Zulia es una institución universitaria centenaria que ocupa el segundo lugar entre las Universidades Nacionales por su población de 50.000 estudiantes, localizada en la capital del Estado Zulia, Maracaibo, actualmente sumergida en un proceso de transformación, al igual que todas las organizaciones de educación superior venezolanas.

La Universidad del Zulia está inmersa en un proceso de cambio y modernización, a fin de adaptarse a la realidad venezolana y zuliana, es decir, se requiere ser más efectivos, producir un impacto en las situaciones de compromiso que demanda la sociedad y el Estado, más eficiente formadora de recursos humanos para el desarrollo del país, debiendo incrementar su eficacia incidiendo en las áreas profesionales que le competen, fortaleciendo y desarrollando áreas disciplinarias para hacer aportes en el saber, las artes que la califiquen ante el país y la comunidad universitaria global. Este proceso se ha venido intentando desde hace décadas mediante la creación de la Facultad Experimental de Ciencias, con una estructura académica matricial, el proyecto de regionalización de LUZ y el Proyecto de Integración de Áreas Académicas los cuales constituyen tres momentos importantes. De igual manera, la creación de unidades centralizadas de coordinación evidencia la necesidad de buscar vínculos transversales que ayuden a integrar la acción académica (Documento CU-2001).

Los aspectos como las relaciones entre la función docencia y las funciones de investigación y extensión, organización académica y administrativa, funcionamiento de los departamentos y cátedras, son los señalados por la DGPU entre los problemas más relevantes (LUZ DGPU, 1991: 37). El Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ denuncia la inviabilidad del modelo de universidad actual, con severas limitaciones para accionar con eficiencia a las presentes condiciones del desarrollo científico y tecnológico, ante las nuevas formas de organización de la

## RCS-COMPLETA

producción, en la formación y capacitación de profesionales y en los procedimientos de distribución social de los bienes culturales y materiales (DGPU, 1998: 15).

Los lineamientos del Plan de Transformación (LUZ, 2001) establecen como propósito: modernizar, democratizar y gerenciar el conocimiento, médula de la sociedad del siglo XXI, a través de una educación superior integral para el desarrollo del saber, el hacer, el ser, y el compartir, garantizando así las posibilidades de incorporar a la región a la sociedad global.

La Universidad del Zulia como organización, está referida a lo establecido por el artículo 3 de la vigente Ley de Universidades; corresponde a las universidades realizar una función rectora de la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y enseñanza, a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

### **3. La alta gerencia y el liderazgo de la organización**

El liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas (Senge, 1998).

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones en el marco de la globalización, se desarrolla en medio de fusiones y adquisiciones, siendo las comunicaciones y la computación, componentes que ayudan a la transformación de su desarrollo. De igual manera, se requiere entender que la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento de los mejores y más preparados recursos humanos, son el fundamento de la nueva organización.

La importancia de contar con una visión de las organizaciones, significa contar con una idea rectora que el líder crea, transmitiendo valores y compromisos permanentes con la verdad. Para Senge (1998), transmitir los valores esenciales que regirán en la organización, debe partir del ejemplo, es decir, transmitir los valores que se poseen. El desarrollo de una organización capaz y exitosa hacia la ejecución de sus estrategias, depende en gran parte de una buena estructura interna y de personal competente (Thompson-Strickland, 1994); en la fase de transmisión de su visión el líder debe ayudar a interpretar las nuevas perspectivas, y potenciar la realidad dándole una ventaja integradora.

En el proceso de transformación y cambio de la organización, la alta gerencia cumple con roles importantes como comunicador, negociador, educador, consejero y emprendedor (Rojas, 1999).

Para Handscombe y Norman (1999), la alta gerencia debe reconocer, comprender y lograr cinco objetivos fundamentales para asegurar una base firme en el éxito competitivo:

1. El logro de estándares de rendimiento.
2. La creación de relaciones estratégicas comprometidas.
3. El uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades estratégicas.
4. El desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable a la acción.

## RCS-COMPLETA

### 5. El empleo y desarrollo efectivo de las personas.

Según Handscombe y Norman (1999), en las organizaciones competitivas, la alta gerencia debe liderizar con su formación, amplitud, capacidades. Las nuevas capacidades que necesita el equipo de la alta gerencia, se destacan de las siguientes diez cuestiones claves que requieren atención plena por parte de este equipo a fin de realizarse los beneficios plenos para la organización, a saber:

1. Enfoque sobre gestiones corporativas y no sobre el cambio funcional.
2. Participación en la creación de una visión estratégica realista.
3. Liderazgo de la alta dirección o del Consejo en el desarrollo de la estrategia.
4. Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del cliente.
5. Asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología.
6. Guiar la aplicación de estrategia.
7. Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del Consejo.
8. El desarrollo y control de las relaciones de partes interesadas.
9. La participación en el desarrollo de la dirección.
10. Establecer y controlar un estilo de dirección para la toma de decisiones.

Para el caso de las organizaciones educativas autónomas, la alta gerencia se elige por la vía de las votaciones y no se selecciona por el rasgo, perfil conductual o capacidades. Durante el ejercicio del cargo, la alta gerencia asume responsabilidades y privilegios propios del cargo, para lo cual debe asumir roles estratégicos y está justamente en sus capacidades diferenciar si la organización se dirige en cúpulas ejecutivas o por la vía de la descentralización.

## **4. Las tecnologías como herramientas de gestión**

En la era de la información, la sociedad se caracteriza por la tecnología, la comunicación, el cambio constante, generado por desarrollos científicos y tecnológicos, impactando el ámbito educativo, social, económico, cultural y político.

Al respecto, las organizaciones, incluyendo las educativas, requieren interconectarse con el mundo global a fin de tener presencia mundial, actualizarse, participar activamente en el acontecer de la revolución tecnológica, llamada también la Tercera Revolución Industrial que deviene en la formación de un nuevo paradigma tecnológico-económico (Pelekais, 1999).

En este sentido, las organizaciones educativas, actualmente en proceso de transformación para liderar en la

## RCS-COMPLETA

sociedad, es imprescindible que posean una visión sobre su futuro, en cuanto a ser dinámico, innovador, participativo, creativo y productivo. Para concretar esta visión en logros tangibles e intangibles, las organizaciones se deben apoyar en herramientas para agregar valor a sus productos, como es la tecnología.

Las organizaciones educativas para hacerse más competitivas deben estar apoyadas en la tecnología, ya que ella facilita la siembra de las bases para el desarrollo, se amplía el panorama del conocimiento y se proporcionan nuevas orientaciones e instrumentos que aumenten su capacidad y eficiencia (Soto, 1998: 7). Por otra parte, desde el punto de vista del apoyo de las herramientas que ofrece la tecnología, para el caso de la gestión en las organizaciones educativas se debe hacer uso del internet, las bases de datos, los sistemas, es decir, todos aquellos instrumentos que faciliten los procesos. De igual manera, las herramientas tecnológicas deben facilitar la fase operativa de recoger producción del conocimiento para tenerlo disponible y llevarlo hasta su dimensión de aplicación (Pérez, 2001).

De acuerdo a lo planteado por Rojas (2000), se ha observado la influencia de la multimedia, de la realidad virtual y de la autopista de la información, constituyéndose éstos en nuevos modos de operar que han generado la “cibercultura”. Como es el nuevo concepto que define la cultura, sociedad y vida de los próximos años, se alimenta de la cibernética y el ciberespacio, y se apoya en la tecnología de información y comunicación (Tapscott y Caston, 1998).

Ante este enfoque de la tecnología de información y conocimiento y la realidad nueva de la cibercultura, se debe tener presente la esencia de la gestión en las organizaciones educativas, en el sentido de gerenciar el conocimiento, teniendo presente que es la herramienta de apoyo para producir dicho conocimiento.

La sociedad venezolana inserta en el contexto globalizado que demanda estrategias en el área de la ciencia y la tecnología adecuadas a las transformaciones tanto del hombre como ser individual, como en las organizaciones educativas y de investigación, requiere de respuestas metodológicas para gerenciar la producción académica y científica.

En tal sentido, Delgado y Pelekais (1999) expresan lo relacionado con los nuevos escenarios intelectuales y de vida cotidiana del hombre de este tiempo, en la producción, uso y distribución del conocimiento y en las estrategias metodológicas para abordar las nuevas y complejas realidades.

En el marco del objetivo de la gestión tecnológica, la cual se centra en el desarrollo de destrezas y herramientas para la adquisición y generación continua de conocimientos dentro de la organización (Parisca, 1992), las universidades están creando sus plataformas tecnológicas a través de parques tecnológicos universitarios a fin de vincular estas instituciones con la innovación científica y técnica, y su producción para un entorno cambiante del siglo XXI.

Por otra parte, la calidad de las tecnologías utilizadas para la información y comunicación, juegan un rol importante ante las nuevas exigencias y retos planteados a las instituciones de educación superior en cuanto a la docencia, la investigación, la extensión, así como en las funciones de apoyo a la academia y la gestión, en lo que a la posibilidad y capacidad de almacenamiento, transformación, acceso y difusión de la información se refiere.

En tal sentido, el Plan de Desarrollo Estratégico de La Universidad del Zulia (2000) expresa que se debe hacer un esfuerzo por direccionar el quehacer universitario, pues cada vez más la informática debe ser parte del proceso de cambio y causa del aumento de la competitividad de la organización; por ello, la estructuración de redes de información y comunicación como aspecto dinamizador del cambio y la transformación.

## **5. Enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas**

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35). Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

### **5.1. Planificación estratégica**

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 1994: 5). Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno. La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

La aplicación de la planificación estratégica puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerar según la naturaleza de la organización en estudio. Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) , establecer políticas y diseñar objetivos.

### **5.2. Calidad Total**

El término calidad para la administración, significa agregar más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia (Deming, 1982). Según Gitlow (1991: 47), es el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejora del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios de una organización (Rico, 1992). Este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en las normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios, su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para Rico (1997), debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el benchmarking para



## RCS-COMPLETA

obtener información comparativa de las mejores prácticas del trabajo, incorporar el ciclo Shewhart (PHVA) referido a planificar, hacer, verificar, actuar. Planificar, visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro; hacer, conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores; verificar, detección de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones; actuar, acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior como al exterior de la empresa.

Deming (1982) y Soto (1998), adoptan enfoques específicos y detallados para la calidad total. Existen cinco ideas principales que ofrecen al contexto para estos enfoques y que al parecer se aplican a cualquier método: un enfoque cisternas, las herramientas de la calidad total, el enfoque dirigido al cliente, el papel de la dirección y la participación de los empleados.

Para Deming (1982), el ciclo de calidad incluye catorce pasos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacidad en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor, estar seguro de la calidad y productividad.
9. Derribar las barreras, trabajar en equipo.
10. Eliminar los slogans y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación y trabajar como equipo para ejecutar los trece pasos anteriores.

Para la aplicación del control de calidad se debe centrar el enfoque en la organización a través de: los procesos, los servicios, los productos y los clientes.

### **5.3. Benchmarking**

## RCS-COMPLETA

La competitividad hizo que apareciera el benchmarking para decidir lo mejor que existiera dentro de la misma categoría de empresas (Méndez, 1998). Para Spendolini (1994), el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores.

Para Koontz y Weihrich (1998), es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

El benchmarking permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que adaptada de manera creativa conduzca a mejorar su desempeño.

Desde una forma analítica pueden diferenciarse tres tipos de benchmarking (Spendolini, 1994): Interno, referido a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa. Competitivo, referido a las comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras nacionales o de otros países. Genérico, referido a realizar comparaciones entre funciones o procesos entre empresas de diferentes sectores de actividad económica. Para la aplicación del benchmarking, se debe centrar el enfoque en: los procesos, las actividades y los tipos.

### **5.4. Reingeniería**

La reingeniería se define como el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implantación de los nuevos diseños (Morris y Brandon, 1994).

Para Soto (1998), consiste en una revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicios y rapidez.

La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

La metodología para aplicar la reingeniería según Morris y Brandon (1994), comienza con la determinación de los cambios que ayudarán a alcanzar ventaja competitiva y continúa a través de las diferentes actividades que conducen a cambios reales en los negocios. La metodología incluye lo siguiente: determinar metas y una nueva posición en el mercado; establecer un nuevo ambiente empresarial; elaborar el diagrama del negocio actual; rediseño: utilizar el diagrama como un modelo; construir los cimientos; implementar y operar el nuevo ambiente.

### **5.5. El empowerment**

Se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Se desplaza del “poder de la posición” hacia el poder de la gente, es decir, liberar el potencial de la gente (Lynne y Mc Farland, 2000). Para Koontz y Weihrich (1998),

## RCS-COMPLETA

el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisonal y entregarla a trabajadores y equipos.

El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Las organizaciones con empowerment son de conformación plana, flexible con equipos informales de colaboración, alta tecnología, redes de comunicación; de cultura participativa, inspirada, creativa, sensible; de liderazgo para el empowerment, responsabilidad descentralizada, participación del poder.

Cuando se aplica con efectividad el empowerment, se moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos, no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos. El empowerment es compromiso, participación, conocimiento compartido, toma de decisiones, estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial. Para la aplicación del empowerment el enfoque se debe centrar en: los procesos, las actividades y descentralización del poder.

### **5.6. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para Kaplan y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, perspectiva del accionista; los clientes, perspectiva de la expectativa del cliente; los procesos internos, perspectiva de identificación de objetivos; la formación y crecimiento de la organización.

## **6. Resultados del estudio**

La planificación estratégica es la tendencia más vigente para la alta gerencia de LUZ, aplicada en un 100%, en segundo término la calidad total con el 68.4%, en tercer lugar la reingeniería con el 31.6%, y en cuarto lugar el benchmarking con el 26.3%.

### **6.1. Tendencias gerenciales vigentes**

La planificación estratégica es aplicada por todos los miembros de la alta gerencia, a través de la definición de la misión, visión, políticas y objetivos, alineados con los planes estratégicos de La Universidad del Zulia.

## RCS-COMPLETA

En cuanto a los principios o fundamentos del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la alta gerencia, se demuestra que la institución universitaria es un sistema integral donde los problemas generales de naturaleza económica, política, académica, gremial, afectan tanto a la Universidad como a la alta gerencia, para el cumplimiento de sus objetivos orientados al hacer universitario.

De igual manera, el FODA refleja que la alta gerencia está consciente del rol que ocupa en la institución, de liderar procesos de cambio y transformación, constituyéndose en una oportunidad para proyectar la institución y fortalecer alianzas estratégicas. Los resultados indican un conjunto de amenazas contextuales como son las huelgas gremiales, decisiones presupuestarias y políticas, lo cual afecta el clima organizacional, incidiendo en su rendimiento, productividad y satisfacción.

Asimismo, el compromiso institucional, la vocación y dedicación de la alta gerencia, constituyen la plataforma para que la gestión pueda enfrentar las debilidades y amenazas manifiestas, tales como: la crisis financiera, las decisiones políticas y los conflictos gremiales, aplicando tendencias gerenciales adecuadas a la naturaleza de la organización universitaria.

Por otra parte, la dimensión calidad total se identifica como la segunda tendencia gerencial vigente en la alta gerencia universitaria, destacándose la aplicación del control de calidad a través de los procesos, los servicios, los productos y los clientes, lo cual apunta hacia la orientación de los altos gerentes de agregar más valor a los productos y servicios (Deming, 1982).

La aplicación de la reingeniería aunque corresponde a la tercera tendencia identificada por su aplicabilidad en dos de las características definidas por Morris y Brandon (1994), está referida a identificar y medir los procesos existentes y a entenderlos.

En cuanto a la tendencia gerencial ubicada en el cuarto lugar, la dimensión denominada el benchmarking, la frecuencia señala que su aplicación está referida a los procesos; en relación a ello, se plantea que esta tendencia es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representante de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1994).

Las dimensiones referidas a las tendencias gerenciales orientadas a la organización virtual, el empowerment, y el cuadro de mando integral, obtuvieron resultados cuyos porcentajes desestiman su posible aplicación por parte de la alta gerencia universitaria, lo cual puede estar asociado al desconocimiento de los beneficios que pueden representar los alcances de las diferentes tendencias gerenciales.

### **6.2. Lineamientos para la gerencia deseable**

Los lineamientos de gestión investigados a través de la dimensión liderazgo, centrado en la credibilidad y valores institucionales, obtuvieron una alta respuesta, lo cual lo evidencia como prioritario e incorporado entre los componentes y criterios para la gerencia deseable de la alta gerencia de La Universidad del Zulia.

De igual manera, el manejo de herramientas tecnológicas se evidencia como lineamiento para la alta gerencia universitaria, obteniéndose resultados favorables para incorporar la tecnología de la información y la comunicación para facilitar la fase operativa de recoger la producción del conocimiento y tenerlo disponible para llevarlo a la dimensión de aplicación.

## RCS-COMPLETA

Para Drucker (1998), una nueva herramienta tecnológica significa que el usuario se ha vuelto diferente, creando potencialidades para agregar valor a sus productos y ampliando las capacidades y eficiencias. Sobre la base de estos resultados, también debe vincularse con las debilidades indicadas en el análisis FODA por la alta gerencia universitaria, al indicar que existe falta de comunicación con los proyectos de otras facultades.

Esta investigación al recoger la fortaleza de la alta gerencia universitaria, referida a estar consciente de sus debilidades, abre caminos para instituir nuevas formas de hacer la gestión de La Universidad del Zulia.

La capacitación profesional para la alta gerencia apunta hacia las organizaciones competitivas, lo cual significa un resultado ventajoso de esta investigación, al coincidir con Handscombe y Norman (1999) en el sentido de la formación, amplitud y capacidades del alto gerente conllevándolo a realizar beneficios plenos para la organización sobre la base de: el logro de estándares de rendimiento, el diseño de estrategias, el uso efectivo de la tecnología.

Los resultados señalan las técnicas contemporáneas como componente o criterio para la gerencia deseable, al reflejar su alta aceptación.

Con base a los resultados de la investigación, los lineamientos de gestión que definen la gerencia deseable para la alta gerencia de La Universidad del Zulia quedaron establecidos mediante los componentes y criterios referidos a liderar, utilizar tecnología de la información y comunicación, el constante aprendizaje y la gerencia contemporánea. En tal sentido, los lineamientos son los siguientes: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional, gerenciar con técnicas gerenciales contemporáneas.

### **6.3. Viabilidad de aplicación de los lineamientos**

Sobre la base de los resultados, la alta gerencia universitaria respondió que sí existe viabilidad institucional para la aplicación, categorizándose en viabilidad legal y operativa. Sin embargo, se indican los factores que pueden limitar su aplicabilidad: la resistencia al cambio, temor a ser evaluados, intereses político-partidistas, el conformismo de muchos universitarios, poca capacidad en algunos sectores para establecer sinergias, temor y/o miedos de romper paradigmas, desconfianza, entre algunos actores.

Existen vías legales y operacionales que logran eliminar las barreras y consolidar la plataforma de la toma de decisiones en el ámbito que reúne a todos los actores de la alta gerencia; es decir, el Consejo Universitario. Lo importante es canalizar las voluntades de estos actores hacia la cooperación y competitividad, manifestándose en acuerdos consensuados en pro de la viabilidad institucional.

## **7. Tendencias gerenciales contemporáneas aplicadas a la alta gerencia de LUZ**

Esta investigación establece soluciones para ser aplicadas con visión integral ajustada a la naturaleza de la Institución Universitaria, contextualizada en organización de educación superior, dado el momento actual que atraviesa por un proceso de cambio y transformación. Se sugiere la aplicación de enfoques gerenciales contemporáneos de la forma como se muestra en la Gráfico 1.

El planteamiento para la aplicación de los enfoques gerenciales contemporáneos para la alta gerencia

## RCS-COMPLETA

universitaria de LUZ, contextualizada y extensible a la organización, se operativiza atendiendo consideraciones y estrategias para su puesta en práctica.

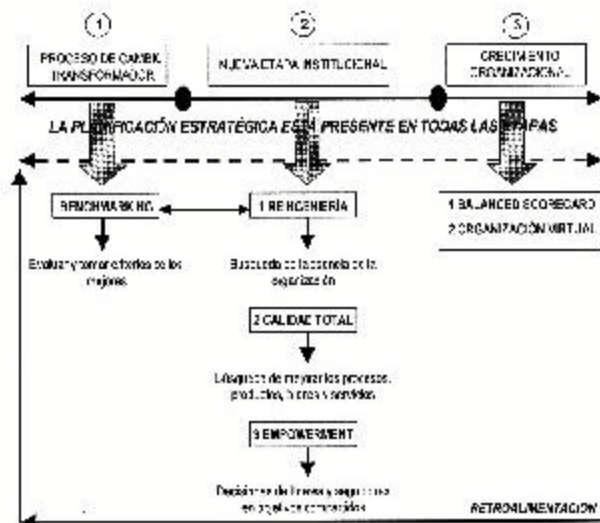
Así tenemos que para la fase del proceso de cambio y transformación, se requiere evaluar y adoptar los criterios de las organizaciones de Educación Superior con indicadores que apuntan a la competitividad y al éxito en resultados tangibles e intangibles. Es decir, aplicar el benchmarking competitivo, centrado en los procesos, actividades, productos y servicios, a fin de estudiar las mejores prácticas, obtener información y adaptarla de manera creativa.

La nueva etapa institucional, posterior a la transformación universitaria, precisó pensar en la aplicación de la reingeniería, la calidad total y el empowerment; en tal sentido, la reingeniería tiene el fin de buscar la esencia de la organización.

Para la etapa de crecimiento organizacional en la cual ya se están alineando los planes de desarrollo organizacional con los productos y servicios, se sugiere la aplicación del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral y la Organización Virtual (Organización Educativa Virtual).

Por otra parte, las tres grandes etapas por las cuales transitará la organización, La Universidad del Zulia, y por ende, su alta gerencia, recomendadas en esta investigación, como son: (1) proceso de cambio y transformación, (2) nueva etapa institucional, (3) crecimiento organizacional, se entrelazan con una tendencia gerencial integradora, presente en cada una de ellas, es decir, la planificación estratégica.

Este planteamiento surge, por cuanto el alcance de la misma contempla el plan general de actuación de la organización desde desarrollar el concepto, formar la visión de hacia dónde se necesita dirigirla, estableciendo la misión y transformarla en objetivos específicos de resultado, se elabora e implanta la estrategia, monitoreando y evaluando resultados para iniciar ajustes correctivos en cualquier componente de la dirección estratégica. Es decir, la planificación estratégica se constituye en el norte permanente de la organización, y el conjunto de las tendencias gerenciales recomendadas pasa a ser el soporte de cada etapa en la cual se encuentre la organización.



## 8. Conclusiones

Los resultados obtenidos para todos los objetivos analizados en esta investigación constituyen un aporte a la organización, ya que rompe el paradigma de investigar a la alta gerencia universitaria en el marco de su gestión en el hacer de la Universidad; genera el perfil de la gerencia deseable dimensionado con criterios de verdad; se analizan las tendencias gerenciales vigentes en la alta gerencia, lo cual no se había abordado en otra investigación, constituyéndose en un hallazgo que permitirá orientar la gestión en el sentido de aplicación operativa. Asimismo, es el inicio de nuevas investigaciones que se puedan derivar; si se consideran las limitaciones que puedan afectar la viabilidad de aplicación de los lineamientos para la gerencia deseable de la alta gerencia de LUZ, se pueden abordar estudios prospectivos con la finalidad de tomar decisiones en el presente que favorezcan el futuro en términos predecibles.

Las instituciones dirigidas a impartir la educación superior, deben orientar la creación y producción de conocimientos hacia los requerimientos reales del país, considerando los avances acelerados e incidentes del mundo globalizado.

En tal sentido, la gestión de La Universidad del Zulia liderada por su alta gerencia, al enrumbarse hacia el mejoramiento continuo de los procesos, debe conducir hacia un posicionamiento con resultados de calidad y oportunos, cuyas estructuras reglamentarias para la toma de decisiones estén cimentadas sobre la base de criterios flexibles, las cuales faciliten dichos resultados, al mismo tiempo que se van eliminando conductas asociadas a los pre-convenimientos entre miembros quienes constituyen el quórum de organismos colegiados para la toma de decisiones institucionales.

Por lo tanto, el modelo de la gestión universitaria tiene su impacto en la sociedad, en virtud de ser una organización de educación superior que lideriza el saber y la ciencia, siendo considerada por los actores sociales como referencia ante los fenómenos, situaciones y/o eventos de naturaleza política, cultural, científica, humanística y social. Por lo tanto, el modelo debe crear confianza ante la sociedad por su eficiencia, eficacia y calidad del servicio y producto.

## Bibliografía citada

David, F. (1994). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Legis Bogotá, Colombia.

Delgado, J. y Pelekais, C. (1999). Telos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Vol 1, NE 2 (305B314).

Deming (1982). **Calidad en la Organización**. Editorial Prentice Hall. México.

Drucker, P. (1998). **La Administración**. Colombia. Editorial Norma.

Gerstein, S. (1996). **Pensamiento Estratégico**. CEPLA/CLADES. Santiago de Chile.

Gitlow, H. (1991). **Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva**. Editorial Ventura, México.

Graetz, F. (2000). **Cambio Estratégico en el Liderazgo**. Ensayo, Universidad de Deakin. Melbourne, Australia.

## RCS-COMPLETA

Handscombe, R. y Norman (1999). **Liderazgo Estratégico. Los Eslabones Perdidos**. Editorial Mc Graw-Hill. España.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). **El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard**. Ediciones Gestión 2000. España.

Konntz, H. y Wehrich (1998). **Administración**. Editorial Mc Graw-Hill.

La Universidad del Zulia. Secretaría (1991). **La Universidad del Zulia**. Editorial Astro Data. Venezuela.

La Universidad del Zulia (1998). **Plan de Desarrollo Estratégico para La Universidad del Zulia**. Editorial Astro Data. Venezuela.

La Universidad del Zulia (2001). Logros del primer año de gestión. Encartado de LUZ. **La Verdad**, 14 al 20 de octubre de 2001.

La Universidad del Zulia (2001). **Lineamientos teóricos conceptuales y metodológicos para el proceso de conversión de los actuales departamentos de las Escuelas de LUZ en departamentos de las Facultades**. Consejo Universitario, Comisión Organizadora de las Jornadas para la Transformación de LUZ.

Lynne, J., Mc Farland, L., Senn, J. Childress (2000). **Liderazgo para el siglo XXI**. Colombia. Mc Graw-Hill.

Méndez, E. (1998). **Crisis en la Organización Educativa y su Incidencia en la Integración del Personal Docente de las Universidades**. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Tesis Doctoral.

Morris, D. y Brandon, J. (1994). **Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios**. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Parisca, S. (1992). **Modelo Integral de la Competitividad**. Venezuela. Editorial Gráficas Madu, C.A.

Pelekais, C. (1999). Telos. Vol 1, NE 2. **Propuesta de una Oficina de Mercadeo y Apoyo Empresarial (OMAE)**. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

Pérez, G. (2001). **Gerencia del Conocimiento. Liderazgo y Tecnología**. Internet: [www.geocities...gerencia del conocimiento.html](http://www.geocities...gerencia del conocimiento.html).

Rico, R. (1997). **Calidad Estratégica Total**. Editorial Macchi. Argentina.

Rincón, I. (2001). La Universidad Dinámica o Proactiva. Artículo de Prensa. Solares de Agua. **La Verdad**. Cuerpo A, p. 4.

Rincón, I. (2001). Una Visión de la Educación Superior. Artículo de Prensa. Solares de Agua. **La Verdad**. Cuerpo A, p. 4.

Rodríguez (1997). **Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



## RCS-COMPLETA

Rojas, L. (1999). **La gerencia necesaria. Visión, Revisión y Discusión.** Revista Telos Vol. 1 (1). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Senge, P. (1998). **La Quinta Disciplina. El Arte de la Práctica de la Organización.** Editorial Granica.

Soto, A. (1998). **Necesidades de Crear una Estructura Académica-Administrativa para la UNA ante la presencia de las nuevas tecnologías.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Spendolini, M. (1994). **Benchmarking.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Tapscott, D. y Caston, A. (1998). **Cambios de Paradigmas Empresariales.** Mc Graw-Hill. Colombia.

Thompson-Strickland (1994). **Dirección y Administración Estratégica.** Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.