

## **LA GERENCIA INTERMEDIA EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA: LIDERAZGO Y VALORES (1)**

### **The Intermediate Management in University of Zulia: Leadership and Values.**

**Eleonora Parra de Párraga (2)**

Universidad del Zulia.

eleogil @cantv.net

**Alejandra Parra Apitz (3)**

Universidad del Zulia

aleparra@cantv.net

#### **RESUMEN**

La investigación se abocó a la descripción de la gerencia intermedia de la Universidad del Zulia y la relación entre el estilo de liderazgo, y la transmisión de valores organizacionales, desde la perspectiva académica. Este es un sector del personal interno con arraigo dentro de la institución, y motivado a la necesidad de emplear esta figura para amortizar la cantidad de información que difícilmente otro personal podría canalizar, el estudio se centró en este grupo. El método fue descriptivo correlacional, se aplicaron dos cuestionarios con 24 ítems cada uno a la muestra de 136 gerentes intermedios de las diferentes áreas de la universidad, es decir, directores de escuela, jefes de departamento y jefes de área. El análisis de esta información permite concluir que existe una alta tendencia a los valores positivos, así como la existencia de un estilo de liderazgo situacional con tendencias al transformacional y, en cuanto a la transmisión de valores se observó la inclinación por los valores compartidos con tendencias a los valores compromiso.

**Palabras clave:** Estilo, liderazgo, transmisión, valores, gerente intermedio, gerencia.

---

(1) Investigación Financiada por el Condes Luz N° 0648-04.

(2) Dra. En Ciencias Gerenciales. Profesora de la Universidad del Zulia.

(3) Magister Scientiarum en Mercadeo. Profesora de la Universidad del Zulia.

## **ABSTRACT**

The research was led the description the intermediate management of the University of Zulia of the relation between the style of leadership, and the transmission of organizational values, from the academic perspective. This is a sector with root within the institution, and motivated to the necessity to use this figure to amortize the amount of information that hardly another personnel could canalize, the study was centered in this group. The method was descriptive corelational, were applied to two questionnaires with 24 items each one to the sample of 136 intermediate managers of the different areas from the university, that is to say, directors of an institution, heads of department and heads of area. The analysis of this information allows concluding that a high tendency to the positive values exists, as well as the existence of a style of situational leadership with tendencies to the transformational and, as far as the transmission of values was observed the inclination by the values shared with tendencies the values commitment.

**Key words:** Style, leadership, transmission, values, intermediate manager, management.

## **INTRODUCCIÓN**

La dinámica que afecta al mundo cada vez más globalizado, ha instado a muchas instituciones educativas, entre ellas la Universidad del Zulia ha introducir cambios gerenciales a fin de acoplarse a las crecientes demandas y realidades del mercado. Con la globalización las instituciones educativas, se han afianzado sobre un personal que contribuya a acelerar ese proceso, así como reorganizarlo, y ese personal es el gerente intermedio, personificado en los directores de escuela, jefes de departamento y jefes de área.

La alta gerencia conformada por las autoridades rectorales, estimulan y promueven el contacto directo, al hacerlo invierten un tiempo valioso que necesitan para diseñar los planes estratégicos de la organización educativa. Al efectuar este proceso la alta gerencia estará más cerca de la base operaria y no

tendrá a quien delegar tareas o comunicarse a través de intermediarios. Estarán más cerca de los empleados, manejarán grandes grupos de gente sin contar con la amortización de un gerente medio, por lo cual deben apoyarse en este personal, para realizar eficazmente su labor.

Las propuestas gerenciales de Floyd y Woldridge, (1997); Acevedo J. y López F. (2000), analizan el conflicto de eliminar la figura del gerente intermedio en muchas organizaciones, considerado como elemento capaz de entorpecer en cierta medida las funciones gerenciales, para ello, Rees (1999), sugiere rediseñar los puestos, acoplando funciones y estructuras y añadiendo nuevas tareas a los trabajos ya existentes.

Para atender la demanda de servicios en la Universidad del Zulia se hizo necesaria la creación de la figura del director de escuela, director de dependencia y jefe de departamento o unidad e incluso jefe de área, todos previstos en los reglamentos internos de la institución. Este personal altamente calificado, contribuye a amortizar gran cantidad de información proveniente de la base profesoral a las autoridades rectorales y viceversa.

En la Universidad del Zulia esta figura siempre ha existido, sólo que forma parte de la estructura piramidal de mando, vista desde la base profesoral hasta la cúspide donde se sitúan las autoridades rectorales.

El gerente intermedio está presente y afianzado en la estructura organizativa de la Universidad del Zulia, con nuevas perspectivas gerenciales, con mayor autonomía, equivalente a mayor poder y autoridad, (Benavides,2002);

(Floyd et al, (1997); Harrington, (1997), y por supuesto mayor maniobrabilidad en capacidad de acción, considerando para ello su competencia laboral donde los atributos personales aunado a su comportamiento lo conducen a lograr un desempeño idóneo y eficiente, pero lo hace con otras denominaciones adaptadas a lo estipulado en las normativas y reglamentos internos de la institución, donde se establecen las competencias de este personal, e indican el tiempo de ejercicio en el cargo.

Dulewicz (1989) citado por Benavides (2002) realiza una clasificación de las competencias para gerencias intermedias a las que denomina supracompetencias, divididas en cuatro grupos que a su vez están divididos en diferentes series de competencias. En el cuadro N° 1 se destacan las destrezas que este personal posee, las cuales son vertidas en beneficio de la institución donde se desempeña, en este caso en la segunda de las categorías resalta el manejo del personal, pieza fundamental en el caso de la Universidad del Zulia, por cuanto es definitivamente este sector el que de una u otra forma materializa los planes de la institución, los ejecuta siguiendo los parámetros de las autoridades rectorales, y de los órganos y entes encargados de emanar directrices.

#### **Cuadro N° 1 Supracompetencias y Competencias.**

1.- Intelectual.	Perspectiva Estratégica. Análisis y valoración Planeación y organización.
	Manejo del Personal. Persuasión. Acertividad y decisión.

2.- Interpersonal	Sensibilidad interpersonal. Comunicación oral.
3.- Adaptabilidad.	Adaptabilidad y resistencia.
4.- Orientación a resultados.	Energía e iniciativa. Motivación al logro. Sensibilidad para realizar negocios.

Dulewicz (1989) Citado por Benavides (2002)

En la Universidad del Zulia las denominaciones de los gerentes intermedios desde el ángulo académico, establecen mayor autonomía en sus funciones, implicando el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo a ese nivel. Liderazgo que surge de la necesidad de la institución u organización de crear grupos de trabajos eficientes y productivos, capaces de adaptarse a las nuevas exigencias sociales y a estándares competitivos en el mercado de las instituciones de educación superior. Nace de allí la inquietud de estudiar el estilo de liderazgo de este personal, considerando su radio de acción y como transmite los valores organizacionales.

Harrington, (1997) plantea un programa de mejoramiento continuo el cual inicia un cambio interior en la gente. El método forma parte de la cultura organizacional, donde la base es una cuestión de valores; para este autor, este cambio solo ocurre cuando se le suministra toda la información, conocimiento y recursos necesarios al empleado para desempeñarse en sus labores, además de permitirle ejecutarlas para el logro de los resultados deseados. Este método se encuentra limitado a fronteras concretas y específicas o a las normas de la

institución. Todas le asignan cierto poder al jefe para que actúe con discrecionalidad, sin perder de vista las normas institucionales, es allí donde es notoria la capacidad gerencial y de liderazgo de los gerentes intermedios de la institución. Llegando incluso a fusionarse ambos roles, por lo cual se podría estar en presencia de un líder-gerente. Individuo que cubriría prácticamente todas las áreas gerenciales de la institución, además de coordinar personal subalterno eficazmente.

### **MARCO CONCEPTUAL.**

El gerente intermedio es un personal que en el organigrama ocupa el puesto entre la alta gerencia o autoridades rectorales y la base profesoral. Encausa y facilita la información, ejecuta estrategias, motiva a la base, además de reafirmar los valores institucionales, de tal manera que la creación de un rol o de un puesto define y limita la conducta individual, sin embargo, las expectativas formales establecen lo que una persona debe o no debe hacer para cumplir con su tarea. Estas expectativas formales se convierten en descripciones, procedimientos o reglas de trabajo, y generan un sentido de pertenencia con su puesto, trabajo y valores. Patino, (2007), (Floyd et al, 1997; Harrington, 1997)

El gerente intermedio moderno le explica a la base profesoral las razones del porqué se necesita ejecutar determinada tarea. Proporciona una comprensión de los resultados a lograr, el impacto de la actividad en la organización y el sentido de urgencia. El personal al comprender las razones, desarrolla su propio modelo para cumplir con la tarea, comete menos errores y la realiza más rápido, pues

tiene sentido de pertenencia. (Harrington, 1996).

Este sentido de pertenencia está muy ligado según Paz y Pelekais (2000), a la importancia de los valores éticos en cada una de las funciones básicas desempeñadas por un gerente, por considerar a los valores parte de los objetos, acciones y actitudes valiosas, además de respetadas por el ser humano. Dentro de este rubro se encuentra todo aquello que en un momento se desea y aprecia. Al considerar el tiempo de permanencia en la institución como personal docente de los gerentes intermedio, estos tienen un promedio de 10 o más años, y esta situación lleva a verificar como es su relación afectiva para con la institución, pero sobre todo como se transmiten los valores organizacionales.

Para Garfield (1992), los valores organizacionales se evidencian en la misión, es decir en la formulación de la misión aún cuando no es una garantía de transformación, constituye una guía importante cuando es sincera, además de ser gran estímulo para estructurarla.

Este autor desarrolla ciertos parámetros de una organización en la que todos los socios participen plenamente son la norma, generalmente cumplen con estas condiciones: ofrece una misión atractiva y valores con los cuales el empleado se identifica, presenta una estructura flexible, participativa y autónoma, premia la participación, pero no los castiga si toman riesgos, desarrolla programas permanentes de participación con el objeto de lograr un procedimiento normal de operación, reconoce y apoya la necesidad de integrar al empleado con su núcleo familiar. Para los gerentes intermedios de la Universidad del Zulia ejercer esta

actividad forma parte de su paso por la institución, de los lazos afectivos que desarrollan con su entorno inmediato, además de la identificación con el liderazgo organizacional y los valores defendidos por las autoridades y la propia institución en general.

Las transformaciones incorporadas por las instituciones universitarias últimamente en relación con las ejecutadas por las sociedades contemporáneas inciden en los cambios internos de las mismas, no sólo por el vínculo de trabajo y afecto que los obliga a la universidad, sino porque la permanencia en el tiempo dentro de ella genera lazos mucho más estables, de allí la necesidad de develar la relación existente entre el estilo de liderazgo aplicado por los que ostentan cargos directivos medios, y la transmisión de valores institucionales. Parra y Ríos, (2006)

La necesidad de compartir lleva a plantearse una forma novedosa de dirigir a los empleados bajo su cargo y, para ello se desarrolla un estilo muy particular de liderazgo, capaz de contribuir a motivar y crear un clima de confianza y respeto mutuo, donde se pueda confiar en el trabajo de todos. (Imai, (1998). Los gerentes necesitan involucrarse más con los subordinados, convertirse en facilitadores o líderes y esperar a cambiar también la función de la gerencia en sí, de dirección a facilitación (Rees, 1999).

Todo método de aprendizaje consta de varios aspectos, adaptados a los requerimientos y al nivel de profundidad que desea lograrse con el cambio, se necesita a la Universidad del Zulia inmersa en una situación de transformación, no sólo en el ámbito de las cúpulas directivas, sino en todas sus estructuras e



involucrar la cultura prevaleciente, esto lo llevará a establecer relaciones entre grupos y estratos, permitiendo despejar y asignar las posibles soluciones, en cuanto a: poder, responsabilidad, comunicación, expectativas y recompensas. Parras de P (2006), Benavides(2002), (Harrington, (1997) y Garfield, (1992).

De allí que el problema para la gran mayoría de la instituciones de educación superior radica en verificar cuál es el estilo de liderazgo de sus gerentes intermedios y cómo afecta a la base profesoral al momento de transmitir las decisiones y estrategias provenientes de la alta gerencia o autoridades rectorales, aunado a la transmisión de los valores institucionales.

Para Fernández (2007) y Donnelly (1998), existe la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; pues los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. Parra de P. (2006) (Parra, 2000).

Autores como Fernández (2007), (Meléndez 2000); (Stoner, 1996); (Robbins, 1996) y (MacFarland et al, 1996), argumentan que, generalmente los gerentes no siempre son líderes eficaces, aunque por supuesto las instituciones prefieren tener gerentes que también sean líderes. Se han realizado intentos por esclarecer y determinar las bases sobre las cuales un superior influirá en un subordinado o grupo de subordinados. Según (French y Rayen, 1960), citado por (Donnelly ,1994) esa influencia radica en el proceso o control que una persona

posee y puede ejercer sobre otros.

Todo esta situación lleva a plantearse la existencia de oportunidades en la gerencia intermedia de la Universidad del Zulia, que involucre la aceptación o rechazo por parte de la base profesoral de un liderazgo en este sector de la institución, el cual muchas veces no responde a nombramientos jerárquicos, sino a aptitudes personales de algunos profesores que asumen de forma tácita el control de las operaciones en la institución, basados en la experiencia acumulada, capacidad de solucionar y enfrentar problemas, logrando un clima de respeto en la organización educativa. Se convierten en el soporte técnico, y administrativo de la misma, dejando a la estructura de los directivos de mayor rango el tiempo suficiente para la elaboración y diseño de los planes estratégicos.

Harrington,(1997); Garfield, (1992) Imai, (1998); Bolman, et al (1995); Floyd et al, (1997); y Rees, (1999); le asignan varios nombres al personal de la gerencia intermedia, por considerar que el término gerente intermedio que agrupa a los sub gerentes, coordinadores, supervisores entre otros, como se les ha asignado mayor autonomía en sus funciones, deja de ser adecuado esa denominación, pasando a sugerir el de facilitador, coaches (coaching), consultores, consejeros, líderes de negocio, promotores, gerentes funcionales, líderes de equipo, socio, asociado, entre otros. En el caso de la Universidad del Zulia, lo constituyen los directores de escuela, de dependencia, jefes de departamento. Lo básico es que sus funciones se amplían al asignarle mayor autonomía y autoridad.

Se considera que la palabra líder aún cuando no satisface todos los

requerimientos, pues no cubre la formación de las capacidades de los seguidores, es la más descriptiva en relación a las necesidades de la institución. El liderazgo se gana con el respeto de los seguidores cuando obtienen las respuestas apropiadas en el momento adecuado. Aun cuando este puede estar ubicado entre el autocrático y el laissez faire. Goleman (2007), (Floyd et al, (1997); Robbins, (1996). Lo vital es precisar cuál es el estilo de liderazgo de los gerentes intermedios, y cómo afecta o facilita su actitud el normal funcionamiento de la organización.

El liderazgo puede estar predominantemente orientado hacia el interés del personal, o a los de la institución, o en proporciones diversas a los intereses de ambos, lo cual marca diferencias del estilo de liderazgo. Autores como Tanenbaum y Schmitt, citados en clásicos de Harvard (1986), sostienen como la correcta identificación de las circunstancias en un momento determinado marca el estilo de liderazgo, convirtiéndose en la base fundamental de un liderazgo exitoso.

Meléndez, (2000, pp.49-51) citando a McClelland y Boyatzis señala “el Líder estimula, incita y arrastra a la gente para que los siga, pero no la empuja y tiene una alta motivación de poder, lo cual constituye una de las características determinantes del perfil motivacional en las empresas.”

Se debate entonces entre la existencia de un gerente intermedio en las instituciones educativas y se manifiesta en el estilo de liderazgo desarrollado entre sus integrantes, producto de la necesidad de organizar la institución para facilitar la adopción de medidas eficaces en la base profesoral, además de

visualizar el grado de transmisión de los valores institucionales por todos los entes, preferiblemente los encargados de establecer contacto con los usuarios de la misma.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Dado que el propósito perseguido es estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y la transmisión de valores de los gerentes intermedios de la Universidad del Zulia, el tipo de estudio realizado es descriptivo correlacional. Para Chavez, (1994); Hernández et al, (2000) el estudio correlacional tiene como propósito determinar el grado de relación entre variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una, depende de la otra, en un contexto determinado. En este tipo de estudio se aplica el cuestionario como instrumento de medición, pues se planteó un estudio correlacional, y esto se logra con los dos instrumentos. Uno medía el estilo de liderazgo y el otro transmisión de valores. Fue aplicado a los gerentes intermedios que ostentaban cargos con nombramiento en la Universidad del Zulia.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Según el método aplicado es descriptiva, ya que se orienta a recolectar información sobre aspectos determinados; acerca del estado real de las situaciones o fenómenos, tal como se presenta al momento de su recolección. Por

su parte (Chávez 1994), (Sabino 1995), alegan que las investigaciones descriptivas, son todas aquellas orientadas a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar interferencias, ni verificar hipótesis.

Según la investigación realizada se clasifica desde el punto de vista de los objetivos internos o intrínsecos de la misma en descriptiva, ya que “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza” (Hernández, et al, (2000).

En este sentido, cabe destacar que la investigación especifica y detalla todos los componentes involucrados directa o indirectamente en los procesos, a través de técnicas, como el cuestionario, permitiendo de esta forma establecer estrategias adecuadas que constituyan un aporte a la institución. Por ello, se seleccionó una serie de ítems y se midió cada una de ellas independientemente, para así “describir” lo que se deseaba investigar.

Se utilizó la técnica de observación por encuesta, específicamente a través de un cuestionario auto administrado cuyas preguntas respondieron a los objetivos de la investigación. Hernández et al (2000), establecen que este tipo de observación es aquella que permite la medición sistematizada de los datos y

hechos observables representando verdaderamente los conceptos o variables de la investigación.

Se realizó una investigación a 136 gerentes intermedios de la Universidad del Zulia, (directores de escuela, directores de dependencias y jefes de departamentos); se enfocó al área docente académica, no se consideraron las otras áreas del quehacer universitario por considerar muy extenso el estudio a emprender, por ello se redujo el ámbito de acción; el grupo tenían edades comprendidas entre 29 y 45 años, con más de 10 años de experiencia en la institución. Para determinar el estilo de liderazgo de los gerentes intermedios y como opera la transmisión de valores organizacionales, se aplicaron dos instrumentos con 24 ítems para cada una de las variables objeto de estudio y de allí precisar su relación y posibles implicaciones para todos los sectores de la propia institución.

### **Instrumentos**

Para la elaboración del instrumento que permitió precisar los factores que caracterizan las variables de estudio, se efectuó una revisión bibliográfica basada en las teorías que sustentan las variables, se encontraron los objetivos específicos de la investigación (describir el estilo de liderazgo que ejerce la gerencia intermedia en la Universidad del Zulia, analizar los valores de la gerencia

intermedia, y determinar el grado de relación del estilo de liderazgo de los gerentes intermedios en la transmisión de valores institucionales), esto para precisar el tipo de instrumento que se correspondía con el estudio, así como su contenido.

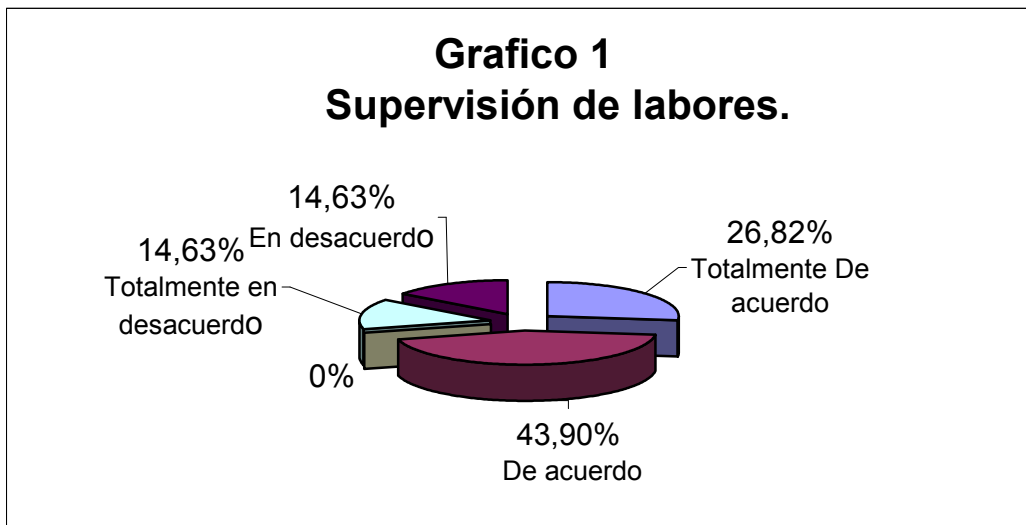
Los instrumentos constaban de tres partes, la primera referida a la presentación, en la cual se solicita la colaboración de los encuestados y se explica la naturaleza de la investigación realizada, la segunda parte era la obtención de datos generales y características profesionales tales como edad, sexo, nivel educativo, y cargos, y la tercera parte contenía los cuestionarios de características simples tipo escala cuyas opciones de respuesta eran cinco, es decir dos afirmativas, una neutral y dos negativas, los cuestionarios se dividen a su vez en dos, uno mide el estilo de liderazgo y el otro la transmisión de valores.

Tabulada la muestra piloto y depurados los ítems se procedió a aplicarla en la población previamente definida, de 136 Gerentes Intermedios, es decir, directores de escuela, directores de dependencia y jefes de departamento de las diversas dependencias de la Universidad del Zulia.

## **RESULTADOS.**

En la investigación realizada se tocaron temas como la supervisión constante de los subalternos por parte del gerente intermedio, el gráfico 1

muestra que un 43.90 % de los encuestados señalan estar de acuerdo con la supervisión de su labor.



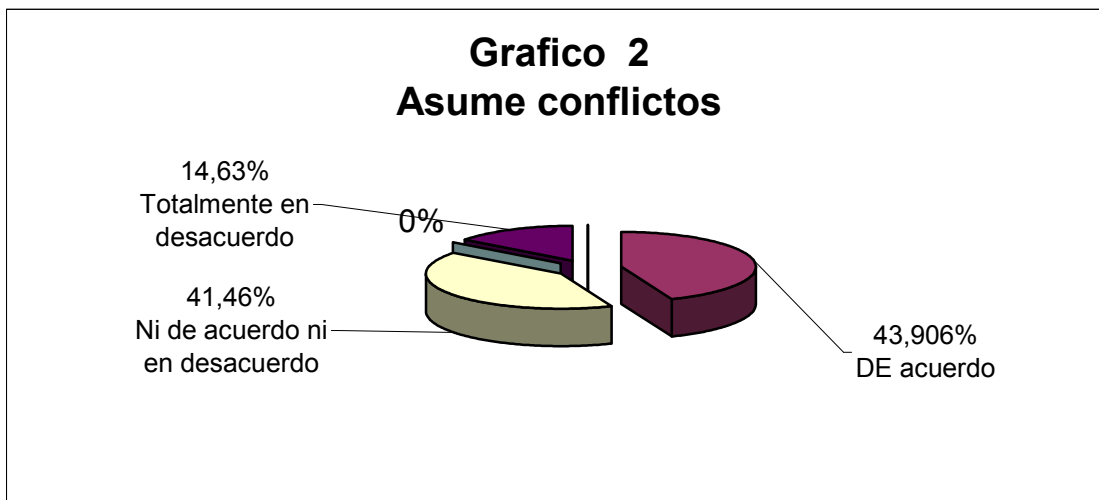
Igualmente, se presenta la urgencia de liderar (Meléndez, 2000) correctamente la empresa, y de comprometer a la base profesoral que es la piel de la organización, de esta forma se presenta la oportunidad de inculcar valores institucionales, pues son ellos el reflejo de la misma, constituyéndose en la imagen y razón de ser de la organización.

Para tal efecto, la mayoría de los estudios de procesos gerenciales en los últimos treinta años han variado sustancialmente de un extremo a otro producto de adaptaciones, modas o tendencias. Hoy, sin embargo, la gerencia centrada en los valores forma parte de la renovación del nuevo milenio. Aunque el camino pareciera estar muy claro, son muchas las empresas que han fracasado frente a los mercados globalizados ha pesar de haber implantado las últimas tecnologías y



los últimos programas de desarrollo organizacional, han llegado a la conclusión de que su aparato productivo no responde a sus gerentes y no centran su liderazgo en los valores (Siliceo, (1999); Etkin, (1993).

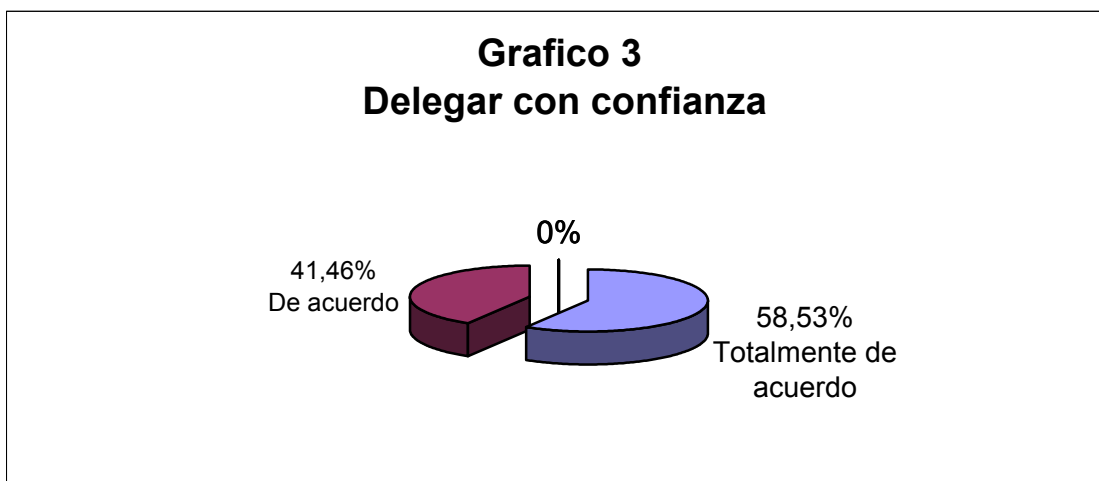
En el gráfico 2, se evidencia la negativa del gerente intermedio de asumir conflictos personales (43.90%), como elementos claves en su desempeño profesional dentro de la institución, aún cuando los lazos de permanencia sean más duraderos y extensos que en el resto de las organizaciones sociales.



En la actualidad la economía globalizada, interconectada y más independiente en la ética y los valores, los flujos entre las empresas no son solo los bienes y servicios, es también su gente. Es por esto que las instituciones reconocen que no pueden valerse de gerentes y líderes donde predomine solo la preparación intelectual, hoy se requieren gerentes con altos principios, valores, conductas y sanas costumbres que garanticen su futuro económico donde

prestan servicios. Por todo esto, posteriores investigaciones en esa línea, pudieran generar elementos para evaluar, la eficiencia y eficacia de los gerentes con ética y donde sus valores estén bien definidos (Cortina, (1996); Etkin, (1993); Silíceo, (1999).

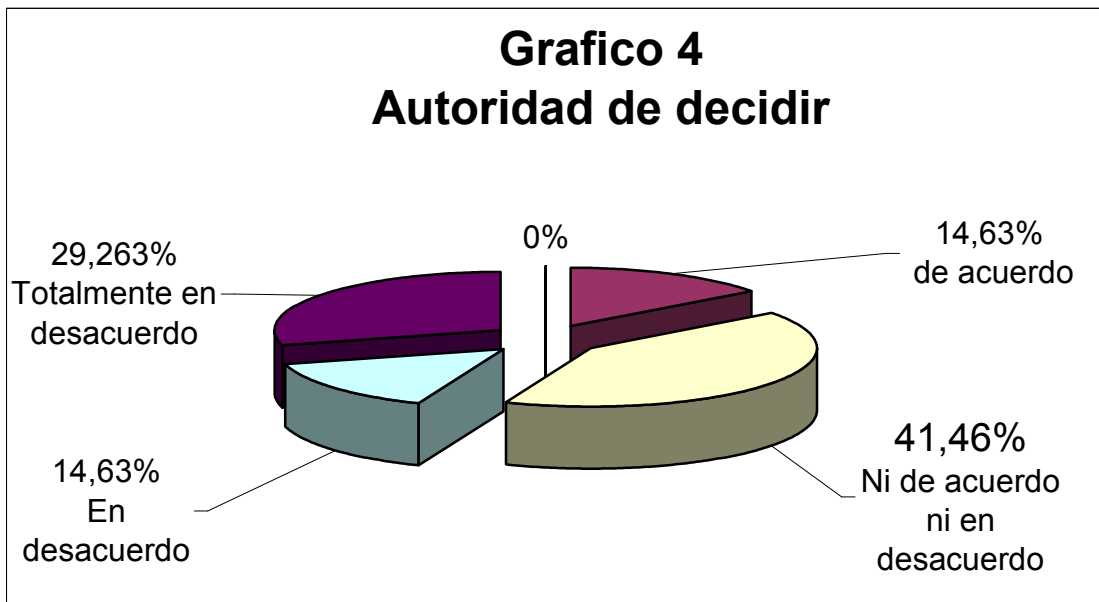
En el gráfico 3 se refleja la necesidad de delegar confianza y responsabilidades en el personal a su cargo (58.53%), los resultados además de significativos resultan alentadores para la base profesoral.



La existencia del gerente intermedio revela la importancia que para una empresa constituye este personal, se encarga de velar por la normativa institucional, evidenciada en los valores organizacionales y en los valores compartidos de todos los empleados que reciben y se enfrentan a los usuarios, en este caso los estudiantes y profesores, dándole respuestas a sus inquietudes. Esto lleva a definir el problema de estudio, el cual es analizar el estilo de

liderazgo en este sector de la institución, y cuales son los valores que transmite.

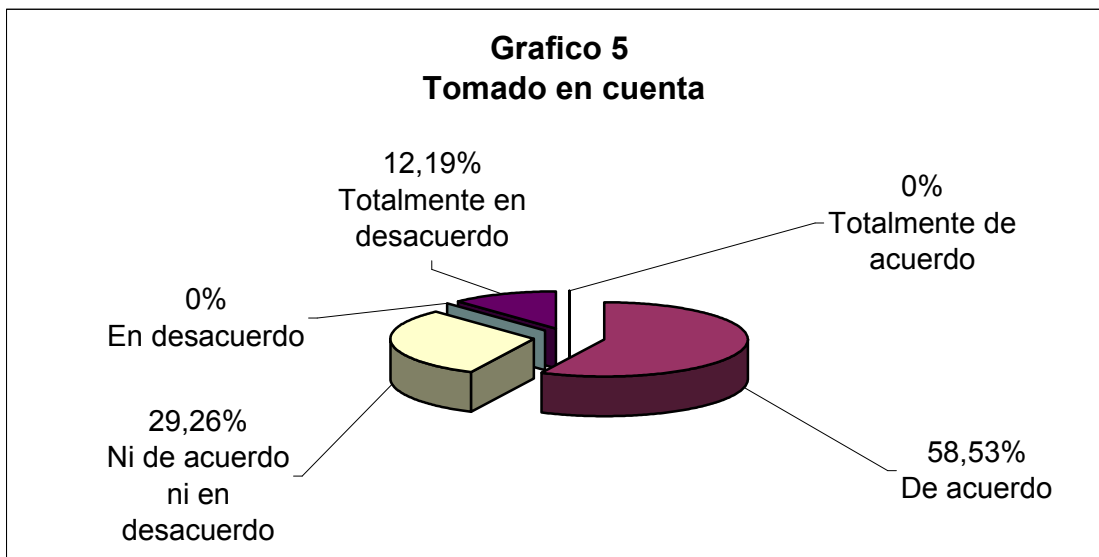
Según Hersey y Blanchard (1982), citado por Hampton, (2001; (1994) existe una relación entre el comportamiento del líder y su ajuste al grado de desarrollo de los subordinados. Este modelo añade la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo. En el gráfico 4 se visualiza la autoridad que ostenta el gerente intermedio y la forma como es aceptado por la organización. Los resultados muestran una relativa neutralidad, el 41.46 % señalan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la autoridad de un líder al tomar una decisión oportuna y adecuada en el momento que se le presente; apenas un 14.63 % responden estar de acuerdo con la necesidad de tener autoridad para decidir.



La noción de madurez como característica específica de la tarea y no como

algo general es de gran utilidad. Permiten a un líder comprobar que un empleado puede ser maduro en cuestiones teóricas, pero inmaduro en asuntos administrativos como programas, elaborar documentos y presentación de trabajos. Estas diferencias significan que el líder necesita ofrecer una mezcla diferente de comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones ante los cambios de madurez y los diversos aspectos del trabajo de los subordinados. (Parra, (2000) (Parra de P, (2006).

En el gráfico 5 se evidencia la relación laboral cuando manifiestan su aceptación a las políticas institucionales al momento de tomar en consideración la opinión del gerente intermedio y éste a su vez la de sus subalternos. Los resultado evidencian que un 58.53 % plantean que son tomados en cuenta.



En definitiva la ética institucional, consiste en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidas por una sociedad pluralista, donde los valores que componen una ética cívica, puedan interconectarse al ámbito peculiar de la empresa, según un modelo comunitario, capaz de solventar los problemas a los miembros de esa comunidad o al menos presentarles posibles alternativas viables. (Díaz, 2007)

En vista de los nuevos requerimientos, la estructura organizacional con su enfoque jerárquico de arriba a bajo, control centralizado, valores históricamente enraizados de estabilidad y seguridad, es un anacronismo. Ahora el ímpetu es favorecer las formas organizacionales más flexibles y ágiles, en las cuales los límites son fluidos y permanentes (Graetz, (2000).

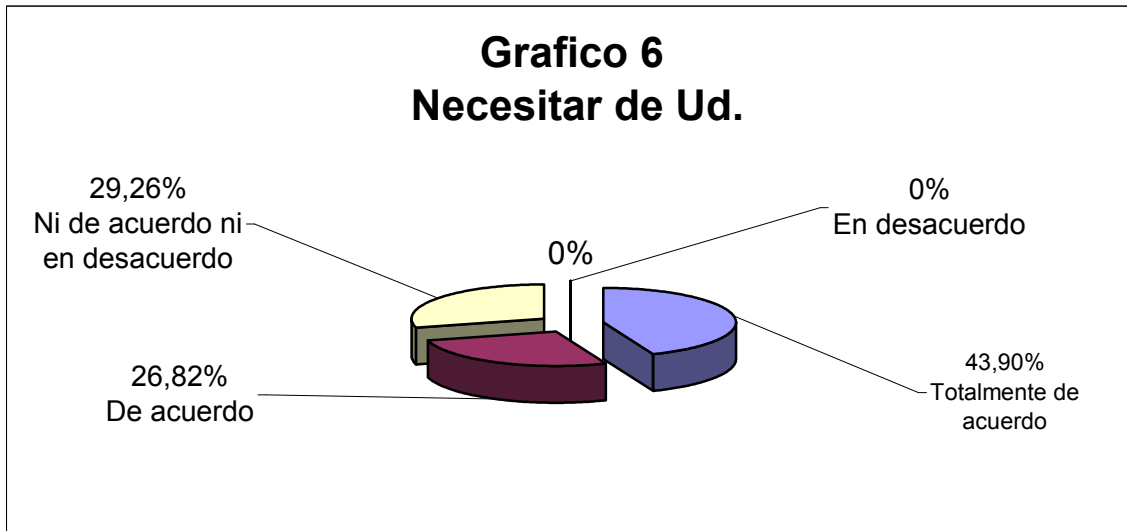
Como la estrategia era bastante estable en la mayor parte de las instituciones, los gerentes intermedios eran los encargados de hacer que las cosas no se salieran del carril. Al enfocarlo hacia el interior, su trabajo consistía en hacer planes operativos, planificaciones académicas para crecer, vigilar los programas, identificar variaciones y resolver problemas que los administradores de operaciones no podían manejar.

Así, la titulación colocaba a los gerentes intermedios en otro lugar en relación a los demás miembros de la empresa. (Floyd et al, (1997); Harrington, (1997); Drucker, (1993) considerados por mucho tiempo como simples burócratas o supervisores. Constituyéndose en el epítome del compromiso del grupo

institucional y la médula de la fuerza de tal grupo.

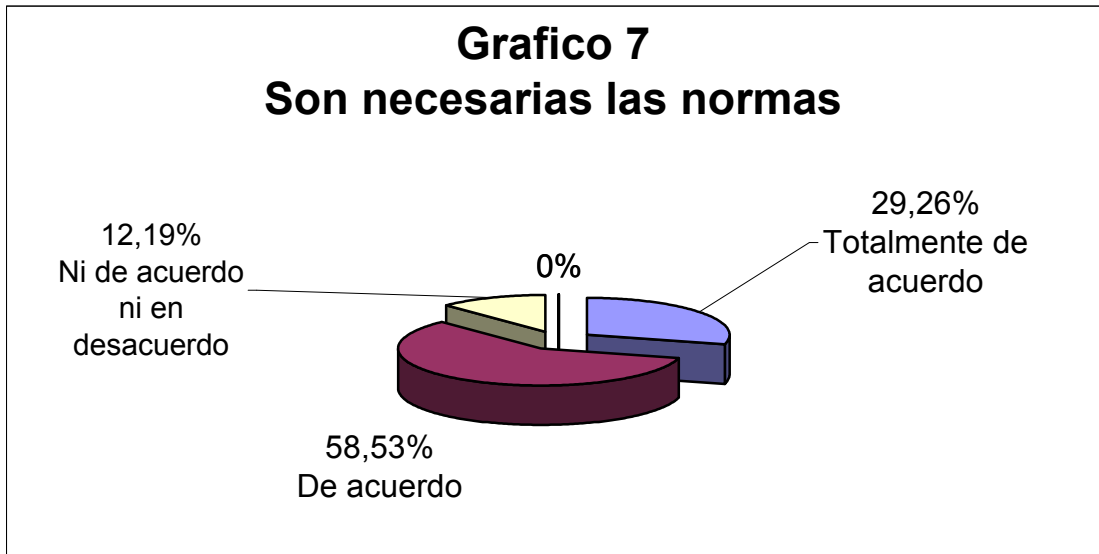
Los gerentes intermedios tienen que enfocarse cada vez más en el qué de la estrategia, aguzando la visión de la alta gerencia mediante la elaboración y la promoción de iniciativas que respondan a las condiciones cambiantes. Sin embargo en muchas instituciones, aún no se ha operado el cambio de orientación de la gerencia intermedia que se requiere. (Patino,(2007), Floyd et al, (1997); Garfield, (1992); Drucker, (1993).

Los gerentes de nivel medio y los profesores sienten por tanto, que su vida y su carrera se están sacrificando para enriquecer a unos pocos especuladores “que nunca han hecho un trabajo productivo.” (Drucker. (1993, p. 155). En el gráfico 6 se plasman los resultados obtenidos en el ítem referente a la necesidad que manifiestan los profesores al gerente intermedio. El 43.90 % de los encuestados señalaron estar de acuerdo con respecto a la necesidad de contar con un líder que contribuya con las labores administrativas.



El intento sincero de mejorar la capacidad de la institución, termina por dañarla. El problema se agudiza en el curso de la reestructuración, las instituciones educativas pierden de vista la diferencia entre aquello que es una necesidad estratégica y lo que es una fuente de ventaja competitiva.

Una de las actividades más rutinarias en las instituciones de educación superior nacional es la aplicación de normas o reglamentos organizacionales, al consultar sobre éstos la tendencia sobre la necesidad de la aplicación por parte de la institución, fue muy marcada a lo positivo, sin desconocer la inclinación a la posición neutral. En el gráfico 7 se plasman las opiniones de los gerentes medios encuestados, y los resultados indican una inclinación muy favorable a acatar las normativas internas de la institución (58.53 %).

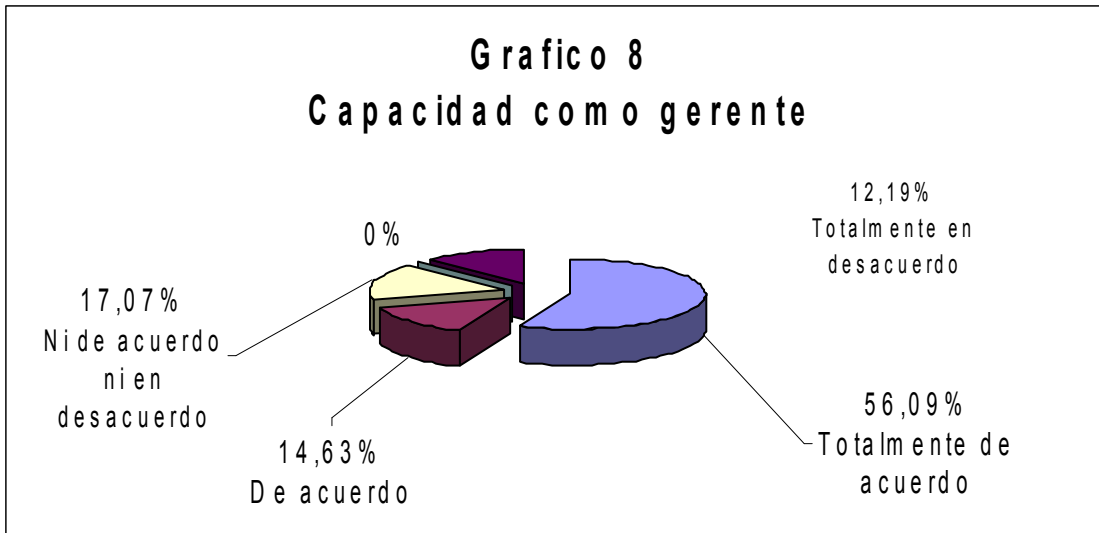


La reestructuración efectiva debe hacer mucho más que sólo abatir costos. Debe readaptar los recursos de la empresa, inclusive el talento de sus administradores, de tal manera que proporcione a la institución capacidades nuevas, para innovar y responder al público en general (Floyd et al, (1997); Harrington, (1997); y Drucker, (1993).

En el gráfico 8 se plantea analizar la capacidad gerencial del gerente intermedio, como es visto y hasta percibido por los profesores que están asignados a esa dependencia o unidad, allí la tendencia es significativamente positiva (56.09%), indicando la necesidad de contar con líderes que sean gerentes capaces de conducir una dependencia en la universidad sin contratiempos y al mismo tiempo de solventar los problemas apegados a las normativas internas.

Medir las condiciones óptimas de los gerentes es evaluar constantemente su capacidad como líderes, así como para controlar y dirigir todos los ámbitos de su competencia en la institución. (Parra de P,(2006)

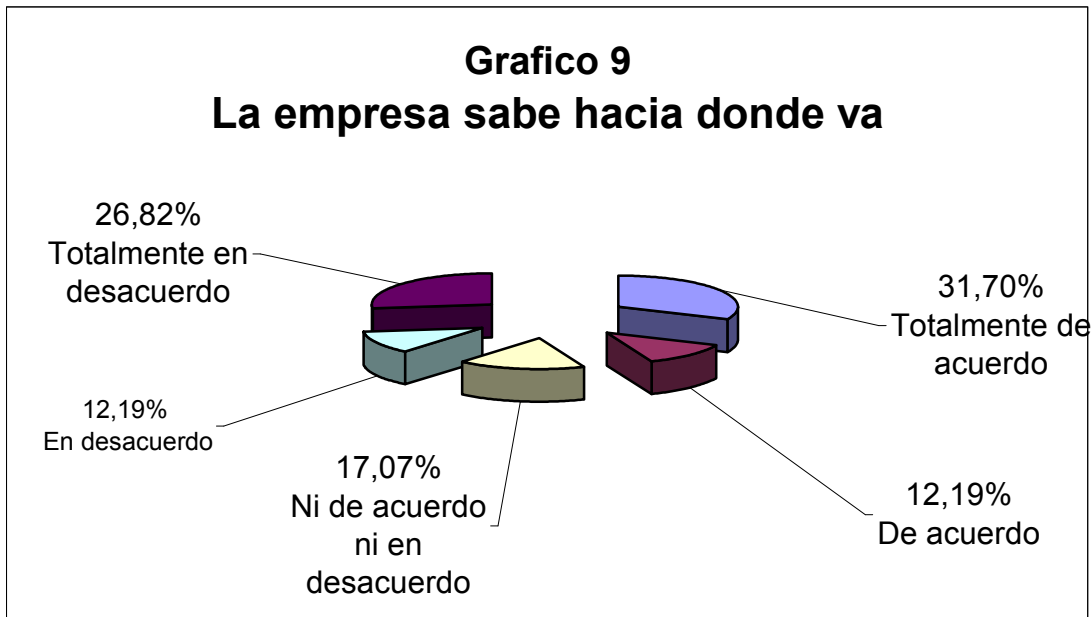




Así, tras el proceso de reestructuración queda una ironía sutil o paradójica. Las redundancias y las ineficiencias con frecuencia, quedan al descubierto y las sustituciones pueden ocupar su lugar. No obstante en el fondo, se trata de mejorar las capacidades de la institución y, cuando las personas se van, también se van sus competencias y aptitudes individuales Parra de P,(2006), (Harrington, (1997); Drucker, (2001); (1993); Floyd et al, (1997) y Garfield, (1992).

La imperiosa necesidad de la base profesoral de saber que la institución donde labora sabe cual debe ser el camino a tomar, además de sentir la necesidad de seguridad y control sobre su destino, disminuyendo así los niveles de incertidumbre, por ello en el gráfico 9 se consideró pertinente indagar sobre

este aspecto y la respuesta fue igualmente positiva (31.70 %), con una tendencia a lo negativo (26.82 %), quedando relativamente equilibrada con la respuesta neutral (17.07 %).



Conforme la institución se modifica entorno a procesos horizontales y la delegación de facultades para las operaciones, las personas en los niveles intermedios llegan a ser consideradas improductivas. Se piensa que representan una cadena de mando vertical y obsoleto, así como una fuente de demoras que inhiben la nueva prioridad de la respuesta rápida Goleman, (2007); Serna, (2000), (Floyd et al, (1 997), p.28)

Cada vez hay más evidencia donde se sugiere que la reestructuración cuando se concentra en la eliminación de la gerencia media, puede erosionar la

ventaja competitiva y puede representar un peligro que dañaría a la Universidad de Zulia en términos estratégicos y económicos. Fernández (2007); (Floyd et al, (1997).

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de los ítems más relevantes donde las respuestas positivas obtuvieron una porcentaje mayoritario en más de 95% de la totalidad de las variables consideradas, indican la existencia de un estilo de liderazgo situacional con ciertas tendencias al transformacional, de allí la importancia de esta masa laboral de la institución, pues son las encargadas de ejecutar las directrices de la alta gerencia evidenciadas en las autoridades rectorales, solventar problemas que los agobiarían, sin dejar de lado el hecho que son los conocedores del total funcionamiento de la institución, además de calibrar las verdaderas potencialidades de los profesores que en ella se desempeñan.

En cuanto a la transmisión de valores cerca del 94% de los ítems tuvieron una tendencia positiva y se observó la existencia de valores compromiso con inclinaciones a los valores compartidos. Igualmente persiste la necesidad de reforzar los valores institucionales, además de precisar los roles de los gerentes intermedios, bien sea por el nombramiento jerárquico de sus cargos o por asignación de funciones por parte de la propia institución.

El surgimiento de liderazgos naturales en las instituciones educativas, al ser bien canalizados se constituyen en la herramienta más útil que empresa alguna

posea, lo importante es aprovechar al máximo esas cualidades tanto naturales como aprehendidas que cada ser humano posee en beneficio propio y de la institución como tal, todo esto con la finalidad de optimizar las relaciones laborales, y de afianzar los verdaderos valores institucionales hasta evolucionar a los valores compartidos, donde todos los sujetos involucrados se sientan plenamente identificados con su sitio de trabajo.

La necesidad de profundizar en estudios de este tipo en otras instituciones de educación superior no sólo en el país, sino en otras universidades de su misma categoría, podría permitir el levantamiento de un mapa que indicaría el camino a seguir para el mejor aprovechamiento del recurso humano de estas instituciones, quienes son responsable de su buena marcha, así como de la formación de estudiantes y futuros profesionales en una sociedad más inclinada al respeto y defensa de los valores institucionales, aunado al establecimiento de estilos de liderzazos promotores de transformaciones sociales.

Queda la posibilidad de trasladar este tipo de estudio a otras instituciones de su misma clase y verificar estas variables, cómo se aplican, considerando para ello el tipo de cultura y ámbito laboral, creencias y valores arraigados en la población objeto de estudio. Esta proyección pudiera alcanzar a iberoamérica donde la similitud de características culturales, unidas por patrones culturales, históricos y de idioma, arrojarían resultados que pudieran unificar aún más este contingente poblacional.

La realización de un mapa donde se visualicen los estilos de liderazgo y los valores de este tipo de institución permitiría a la sociedad y al país en general sensibilizarse y concienciar su posición ante su población inmediata, los estudiante y los profesores y luego, ante la comunidad en general que cada vez espera más de sus instituciones de educación superior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo J. Y López F. (2000) **Adelgazamiento Organizacional. ¿Opción de Competitividad?** Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. Dirección General de Investigaciones.

Benavides E, Olga, (2002) **Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas.** Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Bolman, L y T Deal (1995) **Organización y Liderazgo.** Traducción y adaptación al español del IESA Caracas, Venezuela. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Impreso en Estados Unidos.

Clásicos Harvard de la Investigación. (1986). Colombia. **Cultural Recreativa.** Tomo II.

Cortina, A. (1996) **Ética de la Empresa.** Editorial Trotta, Madrid.

Chávez, N. (1994) **Metodología de la Investigación. Introducción a la investigación de mercadeo en periodo de incertidumbre e inflación.** Editorial Universal. Colombia.

Díaz LL, C. (2007) La **dirección por valores en acción a través de un estudio de caso.** <http://www.mes.edu.cu/folletos/2003/2/48803201/pdf>. Consultado el 22-03-07, hora 8:45pm)

Drucker, P. (2001) **Gerencia para el futuro.** Bogotá. Editorial Norma, C.A.

Drucker, P. (1993) **La Organización del Futuro.** Editorial Fondo Legis. Colombia.

Donnelly, J. (1998) **Administración** Madrid Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

Donnelly, J. (1994) **Administración** Madrid Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

Etkin, J. (1993) **La Doble Moral de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Fernández, J (2007) **Jefes – Líderes, en la era del conocimiento**.  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artia=146>. Consultado el 21-03-07, Hora 9:30pm)

Floyd, S y B Wooldridge (1997) **La Gerencia Intermedia. Su Importancia y estrategias**. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. Editorial Prentice Hall Iberoamericana, S.A. México.

Garfield, Ch. (1992). **Los empleados son primero**. Editorial McGraw Hill. México.

Goleman, D (2007) **Liderazgo eficaz**. <http://www.tu-empleo.com.ar/lidereficaz.htm>.  
[www.corr.org.com/pa/liderazgo.htm](http://www.corr.org.com/pa/liderazgo.htm)  
[www.members.tupod.es/cesjaimes](http://www.members.tupod.es/cesjaimes). (Consultado el 21-03-07, hora 8.45pm.)

Graetz, F. (2000), **Strategic change leadership. Management Decision 38/8** [2000] 550-562. Disponible en: <http://www.emeralibray.com>; MCB University Press.UK. Consultado el 15 / 08 / 2002 hora (5:45pm)

Hampton, D. (1994) **Manual de Desarrollo de Recursos Humanos**. Trillas. México.pp.335-336.

Hampton, D. (2001) **Administración**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.

Hernández, R, Fernández C y Baptista P. (2000) **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

Harrington, H.J. (1997) **Administración Total del Mejoramiento Continuo**. Editorial McGraw Hill. Impreso en Colombia.

Imai, M. (1998) **Cómo Implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)**. McGraw Hill. Colombia.

McFarland, L. Senn, L. y Childress, J. (1996) **Liderazgo para el Silo XXI. Dialogo con 100 líderes destacados**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Meléndez, O. (2000) **El Liderente Publicitario**. Imprenta del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Parra de P. E (2006) **Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados**. RevistaNegotium/Cs. Gerenciales. Año 2 N° 4 Julio 2006. <http://www.revistanegotium.org.ve.4art3.pdf>. (Consultado el 23-03-07 hora,9:45pm)

Parra M. y Ríos N. (2006) “**La universidad según el sentido común de los profesores universitarios**”. **Espacio Abierto** Vol15 Enero – Junio 2006 1 y 2, 57. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Parra, L. Naim (2000) **Estilos de liderazgo de los supervisores y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Emeca**. Maestría, Gerencia de empresas. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.

Paz, C. y C. Pelekais (2000) **Ética y valores en el Gerente del Nuevo Milenio**. Tesis doctoral. URBE. Maracaibo, Venezuela.

Rees, E. (1999) **El liderazgo en los grupos de trabajo**. Traducido al español por, Antonio Eroles Gómez. Tercera Edición. Editorial Panorama, S.A. de CV. México. D.F.

Robbins, S. (1996) **Administración Teoría y Práctica**. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: México. PP: 459, 462, 454, 460,413.

Sabino, C. (1995) **El Proceso de Investigación**. Editorial Panamericana. 2da. Edición. Impreso en Colombia.

Serna, H. (2000) **Gerencia Estratégica**. Editorial. 3R. Bogotá.

Siliceo y otros (1999) **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Serie de alta dirección. McGraw Hill. México.

Stoner, Ch.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) **Administración**. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.