

## Formación Gerencial de la Alta Gerencia en la Universidad del Zulia ante los Nuevos Paradigmas

*Añez Silenis. \* Gamboa Luisa. \*\*  
Navarro Yasmile.. \*\*\* Pérez Ingrid. \*\*\*\**

### Resumen

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo estudiar la formación de carácter gerencial en el saber de los miembros del Consejo Universitario de la Universidad del Zulia, los cuales conforman la alta gerencia de la Institución, como elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exigen las nuevas realidades, basándose en las teorías de Robbins (1996), Serna (1996), Dessler (1996), Drucker (1999), Benavides (2001). El estudio es de tipo analítico-descriptivo, empleándose técnicas constituidas por un cuestionario validado por especialistas y entrevistas no estructuradas realizadas a cada una de las unidades de información, seleccionándose como población los 26 miembros que constituyen el objeto de estudio. Los resultados y su análisis evidencian una mediana formación de carácter gerencial alcanzada en forma no institucional, con elevada experiencia en el área, y deficiente aplicación de la misma en los procesos gerenciales claves de la organización. Estableciéndose la necesidad fundamental de la institución en cuanto a emprender una enérgica política en materia de formación, capacitación, adiestramiento y evaluación de carácter gerencial para los miembros que constituyen la alta gerencia de la Universidad del Zulia. Se sugiere establecer la formación y experiencia en el área gerencial, debidamente comprobada, como requisito previo para ingresar a este nivel de la organización.

**Palabras Clave:** Formación Gerencial, Alta gerencia de LUZ, Nuevos Paradigmas, Procesos Organizacionales.

---

El presente trabajo constituye una investigación libre de las autoras

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. [silenis5165267@cantv.net](mailto:silenis5165267@cantv.net)

\*\* Magíster en Administración del Trabajo. Profesora Agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. [luisagamboa@cantv.net](mailto:luisagamboa@cantv.net)

\*\*\* Especialista en Costos. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Participante del Doctorado en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. [yanaresco50@cantv.net](mailto:yanaresco50@cantv.net)

\*\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. [ieperez@msn.com](mailto:ieperez@msn.com)

## **The Managerial Formation of the High Management in Zulia University before the New Paradigms**

### **Abstract**

The development of the present investigation must like objective to study the formation of managerial character in the knowledge of the members of the University Council of Zulia University, that conform the high corporate management of the Institution, as fundamental elements to confront success the paradigms required by the new realities, basing on the theories of Robbins (1996) Serna (1996) Dessler (1996) Drucher (1999) and Benavides (2001). The study is of analytic-descriptive type, being employed techniques constitute by a questionnaire validate by specialists and interviews done not structure carried out to each one of the units of information, being selected as population of 26 members that constitute the object the study. The results and their analysis show a medium formation of managerial character reached in not institutional form, with high experience in the area, but deficient application of the same one in the processes managerial keys of the organization. Settling down the fundamental need of the Institution to undertake an energetic politics in matter of formation, training and evaluation of managerial character for the members that constitute the high management of the Zulia University. It is suggested to establish the formation and experience in the managerial area, properly verified, as prior requirement to enter at this level of the organization..

**Key Words:** Managerial Formation, High Management of LUZ, New Paradigms, Organization Processes.

## INTRODUCCIÓN

El nuevo orden mundial basado en el conocimiento, considera a la educación aunada a la capacitación como puntos de apoyo de gran importancia para mejorar y asegurar el éxito organizacional, donde el funcionamiento óptimo de los sistemas educativos pasa a ser una prioridad esencial para satisfacer las demandas que los cambios plantean, mereciendo particular atención los procesos gerenciales desarrollados en las universidades.

Dentro de estos procesos gerenciales, la formación de recursos humanos con alta capacitación y competencias diferenciadas surgen como mecanismos esenciales para mejorar la calidad de sus servicios, que conlleven hacia horizontes de excelencia en el cumplimiento de su misión. Corresponde a la gerencia universitaria, con especial atención a la alta gerencia, la responsabilidad de dirigir adecuadamente el desarrollo de los procesos ante las nuevas realidades y

bajo los necesarios cambios paradigmáticos.

La alta gerencia de las universidades debe liderar los cambios, por la responsabilidad y repercusión que tienen sus actuaciones en los procesos gerenciales requeridos por la nueva cultura corporativa, para lo cual sus miembros deben estar adecuadamente formados, capacitados, adiestrados además de contar con una vasta experiencia al respecto.

El punto de partida para realizar el análisis de la situación presentada por la Universidad del Zulia, es determinar la formación gerencial de su alta gerencia y su rol ante los cambios paradigmáticos exigidos en el presente milenio. El artículo está organizado en secciones: primero se plantean aquellos aspectos que conforman la situación problemática, luego se presenta el marco referencial y contextual de análisis, seguidamente se aborda el marco metodológico y los resultados de la investigación; concluyendo con algunas

observaciones sobre los asuntos más resaltantes del análisis.

### **1. Situación Problemática**

La globalización ha introducido cambios significativos y acelerados en los ámbitos políticos, científicos, sociales, culturales, educativos, entre otros, en los diferentes países que conforman el planeta, donde el conocimiento, la educación y la información desarrollan un papel estelar. En este sentido, García, citado por Marcano (1999), afirma que América Latina se enfrenta, por una parte, a la crisis derivada de los problemas acumulados del pasado todavía no resueltos, más agudizado y, por la otra, a la crisis asociada a las transformaciones planetarias dando cuenta de los cambios de los sistemas productivos, del emerger de las nuevas tecnologías y de los nuevos modos de organización geopolítica proporcionando un nuevo orden competitivo basado en el conocimiento. Las empresas privadas y públicas de esta región del hemisferio, luchan diariamente por sobrevivir en

muchos de los casos ante dos disyuntivas: la crisis permanente de sus postulados y el esquema de los nuevos paradigmas que conllevan a la globalización, tratando de sustituir al decir de la UNESCO (2001) definitivamente el modelo de desarrollo sustentado en el Estado populista, proteccionista y clientelar, por una sociedad con factores de productividad y altos niveles de instrucción académica; para ello es necesario fortalecer el papel de la gerencia, como elemento estratégico clave para contribuir a moldear una cultura y desarrollar competencias de apoyo para un mercado globalizado.

En el escenario de las instituciones públicas latinoamericanas se encuentran las universidades, las cuales presentan una crisis enmarcada en rasgos individualistas con excesivas estructuras burocráticas organizativas, situadas en su mayoría a espaldas de sus entornos sociales, con una pronunciada falta de liderazgo, una deficiente calidad de la enseñanza y

un alto déficit en el desempeño directivo en funciones gerenciales, entre muchos aspectos a considerar, sin observarse una salida a corto plazo a estos problemas; realidad también presente en las universidades públicas venezolanas.

A esto se deben agregar los problemas propios de cada región, específicamente en Venezuela, como señala Pereira et al (2001), se deben sumar adicionalmente las características particulares del país como la masificación estudiantil, la politización, el clientelismo, las luchas de poder escapando a los objetivos de la institución y una docencia gremialista, con pérdida de identidad, así como los demás problemas reales de la nación en todas sus esferas.

El tema gerencial involucra indispensablemente el establecimiento previo de los criterios presentados por diferentes autores al tratar de definir la gerencia. Es así, como, Dessler (1996), señala a la gerencia como el

arte o ciencia orientado hacia la actividad gerencial que suele ser entendida como un proceso, con la responsabilidad de realizar el diagnóstico situacional, planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, físicos y financieros de una organización para el logro eficiente de sus objetivos.

La alta gerencia debe tomar en cuenta el nivel de complejidad de las situaciones mundiales y nacionales, las cuales crean dificultades casi insuperables de gobernabilidad, requiriendo para el manejo exitoso de las organizaciones que sus líderes (condición necesaria) desafíen la sabiduría convencional y produzcan un cambio de mentalidad y acción en el comando de la dirección, no sólo para comprender las nuevas situaciones, sino para anticiparse al cambio y verlo como una oportunidad, (Drucker 1999), claro está, si fuera posible esta anticipación, dado el carácter impredecible de alto riesgo e incertidumbre presente hoy en día en el

contexto donde se desarrolla el ámbito organizacional.

La gerencia de cualquier institución encierra un proceso complejo que depende del liderazgo y la calidad humana de quienes la ejercen, teniendo el poder de influir en el cambio y mejoramiento constante del trabajo desempeñado para la obtención de los mejores resultados, partiendo de la habilidad con la cual se realicen las actividades propias de la gerencia, en donde la formación gerencial tiene un papel fundamental e imprescindible, englobando tanto la educación formal sobre el área y la experiencia en la materia, así como la práctica de una constante evaluación y control sobre la gestión ejecutada, en busca de mejorar los estándares de calidad y desempeño que en términos globales conlleven al éxito organizacional.

Es aquí donde la alta gerencia de las instituciones, es la llamada a estudiar con sumo cuidado la conformación estructural organizativa adecuada, atendiendo al tamaño, la población y los recursos con los cuales cuenta,

definiendo así los niveles jerárquicos, estableciendo niveles óptimos de desempeño y comunicación a objeto de tener respuesta inmediata ante las exigencias presentadas en el contexto y entorno donde se desarrolla.

Pero es el caso, que la gerencia está en crisis; como lo sostiene Rojas (1999), la gerencia está atravesando profundas transformaciones conceptuales. Muchos de los paradigmas gerenciales tradicionales pueden no garantizar el éxito futuro para los próximos años. Lo único seguro es la propia incertidumbre y las paradojas que reinarán en la gerencia de los próximos años. Al referirse a la alta gerencia de las organizaciones, piensa que pueden estar experimentando un profundo déficit conceptual para afrontar y entender las nuevas realidades.

Dentro de esta problemática en la educación superior surgen nuevos paradigmas cualitativos que se deben ejecutar. Es necesario afrontar y replantear los criterios doctrinarios sobre calidad, eficiencia, selección de

talentos, formación y desarrollo gerencial, entre otros, siguiendo criterios globalizador, en donde tiene un rol significativo el desempeño gerencial del personal directivo dentro de los espacios universitarios y fuera de ellos.

Es así como en las universidades venezolanas se observa como los docentes ocupantes de cargos gerenciales han alcanzado estos niveles mediante elecciones populares y democráticas entre sus compañeros de labores (miembros del Consejo Universitario, Consejos de Facultad y Consejos de Escuela), o son asignados atendiendo sólo a criterios propios de los superiores que los designan (Directores de Escuelas y Dependencias), sin que en la mayoría de los casos hayan sido analizadas con profundidad sus credenciales, su educación y sus experiencias en materia de formación gerencial, tan necesaria e indispensable para alcanzar una elevada eficiencia y efectividad organizacional.

En tal sentido se observa a un ingeniero como rector, un matemático

vice-rector, un decano puede ser médico, veterinario o arquitecto, y los representantes profesoraes tienen profesiones diversas y los representantes estudiantiles ante los Consejos Universitarios cursan carreras no relacionadas con la administración; esta desconfiguración aunada a la escasa formación y experiencia sobre el área, genera grandes desajustes en el diario desempeño de los procesos gerenciales en las universidades, delegándose funciones en estas personas para representar a la comunidad ante las dependencias funcionales en proyectos y programas requeridos, sin tomar en cuenta las variables antes mencionadas, provocando como ya se dijo, un mal manejo gerencial. Esta realidad que viven las universidades públicas, también la vive la Universidad del Zulia. En tal sentido, una investigación realizada por Rivera et al (2001), referente a la población del personal docente de la Universidad del Zulia (202 docentes) ocupando cargos directivos frente al proceso de transformación organizacional y su

imposibilidad de adelantar un proceso proactivo de cambio institucional, obtuvo como resultado que un porcentaje significativo del personal directivo (71%) no poseía formación en el área gerencial, un 9% refirió tener experiencia en el área mas no formación adecuada para el desempeño, y sólo el 20% refirió haberse formado en cursos de adiestramiento y postgrado en el área, y un total del 56% evidenció en sus respuestas problemas y soluciones operativas, reflejándose la baja eficiencia del recurso humano (35%) como el factor de mayor importancia analizado.

Conocer y evaluar esta realidad en cuanto formación gerencial sobre la población docente con cargos de alta gerencia dentro de la Universidad del Zulia durante el último semestre del año 2004, fue el interés que motivó el inicio de este estudio, y hacia allá apunta el alcance de sus objetivos.

Al tocar el tema sobre la formación docente, Castellano, citado por Pereira et al (2001), señala como la falta de

una adecuada planificación y evaluación de la formación académica ha conducido a un deterioro progresivo de la calidad del personal docente y de investigación, no existiendo en la actualidad planes de formación sistemática, ni planes de carrera, para el personal académico que contemplen un sistema de evaluación del desempeño. Igualmente, tampoco existen sistemas formales y operativos conducentes a una formación gerencial de su personal directivo en todas sus esferas, y quienes lo poseen lo han alcanzado y desarrollado en forma particular, representando éstos una minoría dentro de los cuadros directivos de la institución.

Esta situación, se ha traducido en problemas referidos al rendimiento académico-estudiantil, la formación y actualización del docente universitario y del resto del personal, el desarrollo de la investigación, la participación de LUZ con su entorno, la planificación institucional, inadecuada formación del presupuesto universitario, el sistema de información universitaria, el mantenimiento y reparación de bienes,



entre muchos otros, aunado a las nuevas exigencias que el entorno demanda de la institución, ha desestabilizado su esquema y la forma tradicional como ha venido funcionando, obligando a buscar cambios institucionales importantes los cuales incluyen la necesidad de planificación y gerencia de todas sus actividades sobre bases más acordes a sus necesidades, (Anniccharico, 2002).

De allí la necesidad de transformar a la Universidad del Zulia, en todos sus niveles buscando la adopción de nuevos criterios del manejo gerencial, bajo la formación y experiencia del personal a quienes les corresponde llevar sus directrices, donde se dejen atrás los modelos tradicionales de administración seguidos hasta ahora, que no les ha permitido adaptarse a entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, por lo tanto necesita evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, Picón, citado por Annicchiarico (2002). Para ello es necesario avocarse de inmediato a la evaluación de las gestiones

gerenciales, así como al adiestramiento del personal al que le corresponde dirigir estos procesos, especialmente a los miembros de la alta gerencia de la institución.

Bajo estas perspectivas, sería prudente preguntarse antes de continuar:

¿Ante la actual realidad mundial y del país, se deben seguir sosteniendo criterios tradicionalistas dentro de la educación superior?.

¿Será necesario replantear la gestión gerencial universitaria bajo nuevas perspectivas, que afronte las realidades e involucre entre otros aspectos su evaluación progresiva?

¿Cuál será el papel que desempeña la alta gerencia de la Universidad del Zulia en su desarrollo organizacional?

¿Será necesaria e importante la formación gerencial previa y permanente para desarrollar en forma óptima los procesos gerenciales dentro de la Universidad del Zulia?

¿Se hará indispensable que el personal directivo-gerencial de la Universidad responda en términos de calidad y eficiencia (tanto en su formación como en su desempeño) a los requerimientos de un nuevo modelo paradigmático?

Antes de responder a estas preguntas, se debe enfatizar en la necesidad de lograr un cambio total del enfoque institucional desde el punto de vista de la gerencia universitaria en la Universidad del Zulia, donde se lleve lo plasmado en papeles (planes, programas, políticas, otros), a su concreción en realidades palpables, incorporando las evaluaciones necesarias.

En este orden de ideas, Albornoz (1998) señala que la educación superior se debe abordar como un problema de la gerencia del saber y no en la forma tradicional de gerenciar la institución; es decir, es menester pasar de gerenciar lo tangible y concreto, a manejar lo intangible y abstracto, de alto riesgo y de incertidumbre, cada vez mayor en esta poderosa institución

ideada por el hombre para generar y reproducir el conocimiento humano.

En tal sentido, en los momentos donde el país se suscribe ante un deterioro prominente de la mayoría de sus instituciones, las universidades públicas adolecen de esquemas para el éxito en su desarrollo, falta de calidad y eficiencia en muchos de sus procesos, particularmente y de forma irreverente en los procesos gerenciales por una inadecuada preparación académica y experiencial de sus componentes directivos que manejan estos procesos y con particular atención en su alta gerencia, vital para el desarrollo pleno de su misión, visión y políticas en forma adecuada.

## **2. Marco referencial y contextual de análisis.**

Algunas consideraciones sobre la educación superior venezolana y los nuevos paradigmas.

Dentro del sistema de educación venezolano, el nivel de Educación Superior está integrado por la

educación que se ofrece en las universidades e institutos y colegios universitarios, Ministerio de Educación (1988). Las universidades son instituciones al servicio de la nación y a ellas les corresponde colaborar en la orientación de la vida del país, mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas sociales. Deben realizar una función rectora en la educación. Con esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, estimular y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, a complementar la formación integral iniciada en los ciclos educativos anteriores y a formar equipos profesionales y técnicos que necesite el país para su desarrollo y progreso, Congreso de la República de Venezuela (1972).

Las universidades nacionales tienen como autoridad superior a los consejos universitarios, ejerciendo su gobierno a través del Rector, Vicerrectores Administrativo y Académico y Secretario, lo integran además los decanos de facultades, representantes de los profesores, representantes de los

estudiantes, representantes de los egresados y un delegado del Ministerio de Educación, Congreso de la República de Venezuela (1972). Para el cumplimiento del proceso gerencial docente, de extensión e investigación debe contar con personal de una adecuada formación (formal, informal y experiencial) en el manejo de estos procesos, los cuales permitan desarrollar sus gestiones en pro de las instituciones y del sistema nacional en general, exigiendo la adopción de cambios ante los nuevos paradigmas.

En este orden de ideas, Benavides (2001) considera paradigmas a las premisas, fundamento y soporte de una forma particular de percibir y pensar sobre algo, constituyéndose como marcos referenciales sustentadores de la posición y los criterios del sujeto frente a una realidad específica. Así, los paradigmas surgen para enfrentar realidades bajo modelos que nacen, se desarrollan y alcanzan en su época los mayores estándares y luego empieza su declinación cuando ya no son capaces de responder

asertivamente a las nuevas necesidades y desaparecen surgiendo nuevos paradigmas.

Hasta ahora, los paradigmas tradicionales se han forjado durante generaciones institucionalizando pautas de comportamiento y de relaciones societarias y organizacionales traduciendo una forma de ser, interpretar y relacionarse entre las mismas que no satisface a las nuevas realidades.

Asimismo, Rojas et al (1999) al estudiar la triada: comunicación, gerencia y futuro, aborda la problemática antes enunciada, refiriéndose a la existencia de tres problemas fundamentales para explicar esta realidad, donde el primero de ellos está ilustrado en un cambio incremental entendido como el cambio tecnológico, el cambio de ideas, de realidades y de la agenda de problemas; el segundo lo enfoca al gobierno de la info.-comunicación, relacionado con la importancia creciente y el papel preponderante de la información y la comunicación, y en el tercero, hace referencia a la crisis de

los paradigmas, donde esboza la crisis de las fronteras entre los modelos, enfatizando la tendencia hacia el futuro donde los modelos tradicionales de comunicación, empresa, educación y diversión parecen ser insuficientes para explicar las nuevas realidades.

Igualmente la globalización, como fenómeno mundial, ha obligado a la adopción de cambios de modelos que presionan y constituyen nuevos paradigmas técnicos, económicos, sociales y ambientales, rompiendo con lineamientos y funciones del Estado, del sector productivo y la sociedad misma, contextos donde están inmersas y juegan un papel crucial las instituciones de educación superior.

En la sociedad venezolana los modelos, actitudes, conductas cotidianas, los símbolos, ejemplos, reglas y reglamentos establecen límites integrados en los paradigmas, y se encuentran en su fase de declinación, bajo una crisis pragmática arrastrando indisolublemente el sistema de educación superior, por no responder a las nuevas exigencias presentes en su

realidad. Dentro de la grave crisis del país, se encuentra la crisis educativa donde la realidad actual obliga el surgimiento de nuevos paradigmas analíticos dentro de la educación superior, conllevando a la adopción de innovadoras prácticas educativas que la interrelacionen con el fenómeno globalizador.

Albornoz (1998) mantiene que los nuevos paradigmas deben incluir una nueva noción de la institución como un apéndice de las necesidades del mercado, donde la educación superior acepte como patrón tecnológico la visualización en el proceso de comunicación y producción del saber, hablando no de la sociedad del conocimiento, sino del capital intelectual como un sector y factor de la economía y del aparato productivo, donde la productividad signe la función de la profesión académica, y se tome en cuenta la selección del talento en cuanto al ingreso y egreso de los estudiantes.

De este modo surge como esencial el problema de la gestión de la educación

superior, planteándose el problema de la gerencia desde un nuevo punto de vista, ya no se trata de gerenciar personal y una nómina, estudiantes y un curriculum, en ambos casos se considera el manejar la gerencia del saber, del conocimiento, por cuanto la gerencia es de intangibles y de externalidades.

En esencia, se trata de aceptar nuevas formas de la gerencia universitaria ante la actual realidad que debe enfrentar, y sobre todo la universal inclusión del concepto de evaluación para medir cómo funcionan los diversos actores, en busca de afirmar los conceptos mencionados y desarrollar nuevos mecanismos de gestión los cuales conlleven al éxito institucional con las repercusiones internas y externas hacia la sociedad donde se desarrollan, tan necesarias en Venezuela dadas las condiciones de la crisis actual.

La alta gerencia y los procesos gerenciales en la Universidad del Zulia Los procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales desarrolladas por los

gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control, Robbins (1996), donde la planificación en su concepción más simple es concebida como la definición de metas, el establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades; la organización viene a determinar qué tareas hay que realizar, quiénes han de llevarlas a cabo, cómo agruparlas, quién es jefe de quién y dónde deben tomarse las decisiones.

En ese orden de ideas, la dirección debe motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver conflictos, estableciendo asimismo mecanismos de control que le permitan asegurar el cumplimiento de los planes fijados de acuerdo a los objetivos y metas y poder ir corrigiendo las posibles desviaciones significativas. Los procesos gerenciales antes mencionados se cumplen a lo largo de todas las organizaciones, respetando los niveles organizacionales, es decir, comúnmente en las organizaciones existen gerentes de alto nivel, gerentes

intermedios, gerentes de primera línea y personal operativo.

La gerencia de alta dirección está conformada por los gerentes ubicados en o cerca del penáculo de la organización, responsables de tomar las decisiones y de establecer las políticas en todos los aspectos de la empresa. Dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, en las grandes instituciones se les conoce con el nombre de alta gerencia. Las gerencias intermedias agrupan a los gerentes situados en todos los niveles de gerencia entre el nivel supervisorio y la alta gerencia de la organización. Las gerencias de primera línea están configuradas por los supervisores al nivel más bajo de gerencia, y por último, el personal operativo integrado por personas que trabajan directamente en los puestos o tareas y carecen de responsabilidad alguna para supervisar las labores de otros trabajadores. Dessler (1996)

Dentro de estas estructuras en el nivel superior se encuentra la alta gerencia de las organizaciones, llamada a

desarrollar los procesos complejos en ellas, y su éxito se alcanzará tomando en cuenta entre otros aspectos, los estilos de liderazgos adoptados, así como la calidad humana de quienes ejercen estos altos cargos directivos, los cuales tienen el poder de influir en los cambios y mejoramientos constantes del proceso global y del trabajo desempeñado para la obtención de los mejores resultados, partiendo de las habilidades empleadas por este mando en la ejecución de las actividades propias de la gerencia a ese nivel.

En efecto, es la alta gerencia quien debe liderar el desarrollo de los procesos gerenciales y enfrentar las situaciones de cambios e incertidumbre con los cuales podrían encontrarse en el entorno donde se desenvuelven las instituciones, tomando en cuenta los principios corporativos enfocados como el conjunto de valores, creencias, normas, y filosofía de gestión, reguladores de la vida de una organización, Serna (1996). Ellos definen aspectos importantes para la organización que deben ser

compartidos por todos sus miembros. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

La visión corporativa es concebida según Drucker (1999) como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, proveedoras del marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos y la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial. Su definición es una tarea gerencial de mucha importancia, pasando a ser parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

También, afirma este autor que la misión es única y está constituida por la formulación de los propósitos de la organización y la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano soporte del logro de sus propósitos. Debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los miembros de la

empresa, donde los comportamientos y la conducta de los mismos deben ser consecuentes con esta misión. Sin embargo, la mayoría de las veces la preocupación de la alta gerencia se concentra meramente en los aspectos técnicos y presupuestarios, realidad presente en las esferas de las altas gerencias corporativas universitarias del país.

Koontz y Weihrich (1999), citados por Romero et al (2000), sostienen que la responsabilidad de la alta gerencia está vinculada no sólo con la estrategia y la política de la organización, también debe determinar la dirección a seguir por ésta. Es responsable de la apropiada interacción entre la empresa y su circunstancia. En tal sentido, la alta gerencia universitaria tiene entre otras atribuciones: coordinar las labores de enseñanza, investigación y demás actividades académicas, así como el manejo administrativo y presupuestario de las máximas casas de estudio; igualmente las autoridades universitarias cumplen también funciones primordiales como dirigir y gerenciar las universidades, mediante

el cumplimiento de las etapas del proceso de administración.

La alta gerencia de la Universidad del Zulia, enfrenta los mismos problemas muchas veces en forma más acentuados que el resto de las instituciones de educación superior del país. Existe en forma marcada una desarticulación a todos los niveles de su estructura organizativa, presenta un aislamiento en muchos de los procesos administrativos generales y gerenciales entre las diferentes unidades y dependencias, y su vinculación con las grandes esferas direccionales de autoridad.

La Universidad del Zulia, en el cumplimiento de su misión, estableció algunas políticas institucionales en materia de docencia, investigación, extensión y de apoyo académico, entre estas últimas se encuentra la promoción de la capacidad permanente del personal con funciones de gobierno universitario en el campo de la gerencia y la planificación, con la finalidad de mejorar las competencias para emprender los grandes cambios en pro



de la calidad de la gestión universitaria, aspectos que no se han concretado en el quehacer diario.

Existe un Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad del Zulia (1998) el cual plantea un programa de transformación organizacional orientado a fundamentar un nuevo estilo gerencial, con el cual se pretende, a partir de unos canales idóneos de comunicación, construir un compromiso con la misión y visión de la Universidad y organizar las personas y sus funciones, de acuerdo a los requerimientos del nuevo paradigma de la Universidad, en donde uno de sus objetivos específicos reside en adoptar nuevas tendencias organizacionales y gerenciales, así como desarrollar la capacidad gerencial de los cuadros directivos de la Institución, aspectos hasta hoy no materializados en la realidad.

Es imperioso que la Universidad del Zulia, no siga operando bajo una estructura totalmente vertical y compleja en todas sus posiciones jerárquicas. Debe cambiar en este sentido, por cuanto -de acuerdo con Méndez (1995)- este paradigma

organizativo impide el desarrollo del sistema educativo a todos sus niveles; este modelo genera efectos negativos en la motivación, adaptación, socialización y comportamiento de todos los miembros de la comunidad, sean éstos profesores, estudiantes, empleados y obreros, e inclusive afecta emocional y físicamente a las propias autoridades universitarias, siendo conveniente un cambio de lógica organizacional, y por ende, de paradigma, para hacer posible la innovación y el cambio a través de los procesos transformadores exigidos por la Venezuela de hoy.

### **3. Marco Metodológico**

El presente artículo es producto de una investigación de carácter documental que sirvió para establecer fundamentos teórico-conceptuales sobre el mismo, y motivó a incursionar en una desviación hacia lo analítico-descriptivo como forma de identificar de manera precisa el problema en cuestión y establecer prioridades de acuerdo con la importancia y perspectiva relacionadas

con la naturaleza de dicho problema. El diseño utilizado fue el no experimental. La población objeto de estudio se clasificó como población censal, conformada por los miembros que integran el Consejo Universitario de la Universidad del Zulia, los cuales constituyen la alta gerencia de la institución.

La técnica utilizada fue el cuestionario auto administrado, mediante la aplicación de un instrumento dirigido al Rector, Vicerrectores Académico y Administrativo, Secretaria, Decanos de las diferentes Facultades, incluyendo a los decanos de los Núcleos de la Costa Oriental del Lago y Punto Fijo, los representantes estudiantiles, un representante por los egresados y un representante del Ministerio de Educación ante el Consejo Universitario; que incluía preguntas abiertas y varias alternativas para responder marcando con una X, donde se presentan tres opciones dentro de una escala de valores para escoger sólo una de ellas, las categorías son mutuamente excluyentes, las cuales se complementaron con las entrevistas no

estructuradas, que se ejecutaron sobre las mismas unidades de información.

El instrumento fue estructurado tomando como criterios: primeramente, la educación formal a nivel de pregrado, postgrado y otro tipos de estudios referidos a la formación gerencial de la población investigada; un segundo criterio fue dirigido a obtener información sobre la experiencia profesional en la misma área; en tercer lugar, se buscó obtener conocimiento sobre la aplicación de las funciones básicas de la gerencia (organización, planificación, desempeño, toma de decisiones, evaluación y control de la gestión gerencial) y el último criterio buscó recabar datos sobre la importancia que podría representar la inserción de la formación gerencial, previo al desempeño de los cargos de la alta gerencia en la Institución, criterios manejados en atención a los objetivos orientadores de esta investigación.

La validez del instrumento de recolección de datos referida al contenido y estructura se realizó en

base al juicio de 10 expertos consultados, especialistas en educación, gerencia, investigación, sociología y recursos humanos, ubicados en las Universidades Rafael Belloso Chacín (URBE), Rafael María Baralt (UNERMB) y la Universidad del Zulia (LUZ) mediante un formato de validación que completaron. Con sus respuestas se redactó la versión definitiva del instrumento y se aplicó como prueba piloto a una muestra representada por la alta gerencia de otra institución de Educación Superior de la región. La confiabilidad del mismo (0,9192) se obtuvo a través del coeficiente calculado mediante la aplicación del método Alfa Cronbach, cuyo resultado por estar sobre el 0,80 se consideraron de un valor significativo y aceptable. Asimismo, se utilizó el programa estadístico SPSS para la tabulación y Sistematización de los datos.

#### **4. Análisis de los Resultados**

Del instrumento de recolección de datos suministrado a las unidades de

información, así como de la percepción obtenida en las entrevistas no estructuradas realizadas a los miembros del Consejo Universitario de LUZ, los resultados arrojaron las siguientes consideraciones:

Un porcentaje significativo del personal que conforma la alta gerencia (52%) no posee formación en el área gerencial, aunque un 70% refiere tener alta experiencia en el área y un 48% haber obtenido educación formal mediante estudios de postgrado (maestrías y doctorados) impulsados y auspiciados por ellos y no por la Institución, un 44% refiere haberse formado en cursos de perfeccionamiento.

Atendiendo a lo anterior, es importante destacar que un total de 87% coincide en admitir no haber recibido ninguna o muy escasamente formación académica en el área gerencial en sus estudios de pregrado, motivado según su opinión, a sus diferentes carreras profesionales, y además los pensum de estudios de las mismas, en su gran mayoría no contemplaban asignaturas

relacionadas con el área administrativo-gerencial.

Es importante resaltar en este sentido que los actuales miembros del Consejo Universitario de LUZ, son profesionales en diversas áreas, las cuales en su mayoría no corresponden con el área administrativa gerencial (médicos, ingenieros, odontólogos, abogados, licenciados en educación, matemática y filosofía, sociólogo, economista y sólo un contador público), y algunos de ellos han hecho el esfuerzo por formarse en el área mediante estudios de postgrado y otros estudios; con relación a los representantes estudiantiles ante su seno, tampoco cursan carreras vinculadas con el quehacer gerencial.

En la realidad práctica, se observan algunas deficiencias en los procesos gerenciales, tales como: falta de continuidad en las políticas, planes y programas en las áreas administrativas-gerenciales y académicas, estructuras organizativas rígidas y desarticuladas, baja eficiencia en el recurso humano, insuficiente

articulación entre dependencias y funciones en el plano interno, así como una desvinculación con otras entidades de educación superior y el sector productivo, vinculados estrechamente con la falta de una adecuada preparación formal y experiencial sobre el área, por aquellos que ocupan la alta gerencia de la Institución. Esta situación refleja la imposibilidad de adelantar procesos proactivos gerenciales necesarios para alcanzar el éxito organizacional, dado la formación que en términos globales tiene la alta gerencia de la Institución.

Lo anterior conlleva a la reflexión sobre la necesidad de dirigir mayores esfuerzos a la formación académica en materia gerencial del personal que constituye nuestro objeto de estudio, dada la importancia de las funciones desempeñadas y las repercusiones que encierran sus decisiones en el manejo de la Institución a todos sus niveles, así como su incidencia en el contexto donde ella se encuentra inmersa. No sólo debe ser un intento serio al respecto, además se deben llevar a cabo planes inmediatos, dada la magnitud de su

incidencia sobre el proceso organizacional, debiendo ser impulsados y ejecutados por la propia Universidad.

También se puede reflexionar con relación a la poca o casi ninguna formación administrativo-gerencial que reciben los estudiantes de pregrado de LUZ en carreras diferentes a las administrativas, lo cual hace recomendable considerar esta formación para su inclusión en los pensa de estudios de todas las carreras, por cuanto muchos de sus egresados tarde o temprano podrían ejercer funciones vinculadas con estas áreas, como es el caso de los actuales miembros del Consejo Universitario de LUZ.

En cuanto a la aplicación de funciones elementales en la gestión gerencial, tales como: organización, planificación, desempeño, toma de decisiones y control, un promedio de 81% de los encuestados afirmó el uso de las mismas en su gestión diaria, considerándolas altamente necesarias para el óptimo desempeño de las

funciones en los cargos ocupados dentro de la Institución, admitiendo en su gran mayoría no poseer una alta formación académica para el desempeño, y tampoco evidencian conocimientos exhaustivos sobre el desarrollo de los procesos gerenciales, para el logro de los cursos de acción enunciados por ellos mismos, tales como: planes, programas y políticas.

Los resultados obtenidos coinciden con el hecho de la existencia de deficiencias y fallas en el manejo de procesos claves de ejecución gerencial como consecuencia de la poca o inadecuada preparación en el área objeto de estudio. Al abordar las unidades de información en cuanto a recibir evaluaciones periódicas sobre su gestión gerencial, en su mayoría coinciden en una mediana ejecución, aunque reconocieron en forma personalizada cómo la comunidad de interés hace grandes esfuerzos para adelantar la aplicación de algunos estándares de evaluación en todos los órdenes, vinculados mayormente con procesos de orden académico-administrativos y gerenciales en la

búsqueda de una integración de las funciones básicas universitarias.

Dichos esfuerzos están principalmente orientados por el gobierno nacional, a través de las dependencias del Ministerio de Educación Superior, así como de las altas esferas universitarias de la Institución, pero en los actuales momentos no se han llevado a la práctica, lo cual puede causar efectos negativos sobre la gestión universitaria, conllevando a la falta de corrección de las deficiencias localizadas en el manejo organizado de la Institución, ni tampoco reforzar las áreas detectadas.

Los resultados obtenidos en esta investigación coincidieron ampliamente con los razonamientos de Ferrer et al (2002), en una investigación llevada a efecto con el objetivo de analizar el papel de la Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional a ser abordado necesariamente por su gerencia universitaria, donde la población estuvo constituida por personal docente y de investigación ejerciendo cargos directivos para el período 2000-2001,

utilizando una técnica de grupo focal y el muestreo probabilístico, cuyos resultados arrojaron que los gerentes universitarios están concientes de los problemas de carácter operativos obstaculizadores del proceso de cohesión exitosa de las funciones básicas.

No obstante, lo más relevante estuvo constituido, entre otras cosas, por un porcentaje significativo (71%) no poseedores de formación en el área gerencial; un 9% se refería a tener experiencia en el área, mas no formación académica para el desempeño, en tanto sólo un 20% refirió haberse formado en cursos de adiestramiento general y postgrado en el área, destacándose el hecho que un total de 56% sólo reflejó en su respuesta problemas y soluciones operativas, por lo cual al corto plazo sería imposible adelantar un proceso de cambio en la Institución, por cuanto el personal docente con cargo directo no esta formado de las herramientas gerenciales necesarias y desde cada posición, asumir un liderazgo proactivo frente al progreso.

Asimismo, la gestión administrativo-académica se categorizó por falta de una adecuada planificación y gestión optimizadora de los procesos, ausencia relativa del pensamiento estratégico, baja eficiencia financiera y formas de administración poco idóneas, burocráticas y lentas para la toma de decisiones. De igual forma, coincide con el estudio sobre enfoques gerenciales aplicados en LUZ realizado por Annicchiarico (2002), quien al identificar las principales técnicas gerenciales utilizadas en la gestión administrativa de la Institución, arrojaron resultados que sugieren intentos serios de poner en práctica enfoques gerenciales modernos para mejorar la eficiencia y la efectividad de las dependencias centrales, afirmado los directores consultados la falta de aplicación de los mismos dentro de la institución.

Al respecto se debe asegurar la existencia de factores institucionales, facilitadores y obstaculizadores para la aplicación de dichos enfoques, y entre ellos destacan como factores obstaculizadores los siguientes: la normativa universitaria y las decisiones

improvisadas en primera instancia, seguido de la tramitación excesiva producto de la normativa, la suspicacia de la gerencia universitaria evidenciada por excesivos controles y la influencia político-partidista.

Llama la atención de los investigadores que los encuestados le dan un peso mayor a los factores obstaculizadores y no a los facilitadores para la aplicación de los enfoques gerenciales, haciéndose evidente la necesidad de evolucionar hacia niveles más dinámicos y flexibles para asimilar nuevos retos y realidades a enfrentar por la Universidad del Zulia. En ambos casos, todos los aspectos analizados comprometen significativamente la gestión gerencial de la alta gerencia de la Institución, debido al elevado grado de importancia involucrado en el adecuado desempeño de sus funciones y donde indisolublemente juegan un papel relevante su formación en cuanto a la educación, adiestramiento y perfeccionamiento, así como su experiencia y desarrollo organizacional a todos los niveles.

En efecto, esa formación óptima permitirá adoptar nuevas tendencias organizacionales y gerenciales, reorganizar el sistema organizativo de la Institución, implementar un proceso de evaluación institucional continua, desarrollar la capacidad gerencial de los cuadros directivos y consolidar una cultura de planificación y evaluación; objetivos ya presentes en el programa direccional de transformación organizacional dentro del Plan de Desarrollo Estratégico de La Universidad del Zulia (1998), pero que hasta la fecha no se ha concretado en la realidad práctica de la Institución.

## **5. Consideraciones Finales**

Las nuevas realidades a las cuales se enfrentan las naciones y las organizaciones han obligado a la adopción de cambios en el comportamiento ante el surgimiento de nuevos paradigmas para tratar de dar respuestas acordes a problemas que ya no se pueden resolver sosteniendo los esquemas tradicionales, por cuanto no responden a las nuevas exigencias sociales. Una de estas realidades, nos

lleva a considerar el fenómeno mundial de la globalización, elemento coaccionante en la adopción de cambios de modelos que presionan y constituyen nuevos paradigmas: técnicos, económicos, sociales y ambientales, rompiendo con lineamientos y funciones de Estado, del sector productivo y de la sociedad misma, contextos donde se encuentra el sector de la educación superior.

Los nuevos escenarios en los cuales se desarrollan las acciones a nivel mundial y dentro del país, bajo las circunstancias adversas de incertidumbre y altos riesgos, obligan a las instituciones de educación superior, a repensar sus funciones sustantivas y prácticas básicas de organización y gestión; esta necesidad involucra indisolublemente una transformación en sus prácticas gerenciales dirigidas a la adopción de nuevos paradigmas analíticos que respondan de acuerdo a sus exigencias, donde la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal surgen como elementos claves del éxito organizacional.



Un cambio en este sentido involucra a la gerencia universitaria hasta hoy caracterizada por un manejo tradicional de sus procesos, aunque no se niega la ejecución de algunos "intentos" serios por mejorar estos aspectos, los cuales se han quedado plasmados en papeles, sin alcanzar una materialización definitiva en la realidad práctica dentro de los recintos universitarios del país.

Los cambios paradigmáticos universitarios involucran a todos los agentes del proceso, recayendo con mayor fuerza y responsabilidad en los miembros de la alta gerencia de las instituciones de educación superior. En este nivel se encuentran los Consejos Universitarios, máxima instancia de dirección de las universidades, donde se deben formular y desarrollar las grandes políticas, pero hoy en día se dedican a la rutina. Están burocratizadas, toman decisiones a partir de presiones y no de unas instancias preactivas programadas hacia el futuro, actuando bajo la presión de quienes fomentan el clientelismo político-partidista. Esta

realidad también está presente en la Universidad del Zulia, aún cuando los miembros de su Consejo Universitario expresaron una elevada experiencia profesional en el área gerencial, también desarrollan las prácticas anteriormente enunciadas, reflejándose negativamente en el panorama de su actual gestión.

La alta gerencia de LUZ, cuenta con una mediana formación en el área gerencial, y quienes la han alcanzado lo han hecho a motus proprio, no fomentada por la Universidad, la misma adolece de planes sistemáticos de formación para la labor institucional de carácter gerencial, y de evaluaciones continuas de gestión, que permitan hacerle seguimiento a los procesos gerenciales ejecutados por este alto nivel.

Lo expresado es preocupante debido al rol protagónico que los mismos ocupan dentro del desarrollo del sistema global, por cuanto tienen la responsabilidad en la adopción de decisiones y de la dirección estratégica en entornos nuevos e inciertos, los cuales tienen grandes repercusiones en el quehacer

de la propia Institución y de la sociedad en la cual se desarrolla, donde son fundamentales la formación, experiencias, capacidades, estilos gerenciales y dotes de mando que le permitan diseñar e implementar estrategias gerenciales adecuadas a la hora de centrarse en la gestión de transformación necesaria, donde son llamados a impulsarla y desarrollarla.

En efecto, un elemento esencial para la Universidad, lo constituye una enérgica política de formación gerencial del personal corporativo. Se deberían establecer directrices claras sobre su preparación y evaluación, especialmente para aquellos que vayan a ocupar o estén ocupando cargos directivos, y con particular atención sobre los miembros del Consejo Universitario, órgano rector de la Universidad; a fin de actualizar y mejorar sus competencias, estimulando la innovación permanente en las políticas, planes, métodos y el conocimiento y manejo sobre áreas gerenciales-administrativas, garantizando condiciones profesionales y financieras apropiadas, velando por la

excelencia como horizonte preponderante del quehacer universitario.

Como resultado de la información suministrada mediante las respuestas al cuestionario, así como de la percepción del grupo entrevistado, se plantea necesario establecer algunos elementos de cambios en la gestión gerencial de la alta gerencia de la Universidad del Zulia, los cuales no sólo deben plasmarse en políticas, planes y programas establecidos literalmente, sino ejecutados y evaluados en la realidad práctica de la Institución. Los mismos se pueden establecer atendiendo a los siguientes cursos de acción:

- Promover y ejecutar la formación, capacitación y preparación del personal idóneo que va a ocupar cargos de alta gerencia dentro de la Institución.

- Establecer la formación gerencial como requisito previo, debidamente probado, para ejercer los cargos de alta gerencia en LUZ.

Propiciar formas de organización, planificación, toma de decisiones y

control, idóneas con las exigencias de cambio organizacional que requiere la Universidad.

Desarrollar criterios eficientes de evaluación gerencial de carácter permanente y continuo.

## 6. Referencias Bibliográficas

Albornoz, O. (1998). Acerca de la educación superior en Venezuela. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. Vol. 4, Nos. 2-3. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Annicchiarico, E. (2002). Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de La Universidad del Zulia. Telos. Vol. 4, No. 2. URBE. Zulia, Venezuela.

Benavides, O. (2001). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw-Hill. Colombia.

Congreso de la República de Venezuela (1972). Ley de Universidades. Caracas, Venezuela.

Dessler, G. (1996). Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Ferrer, J.; Romero, D. y Rivera, A. (2002). La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectivas de algunos autores del proceso. Revista de Ciencias Sociales. Vol. VIII. No. 2. Faces, LUZ. Venezuela.

Marcano, N. (1999). La formación del docente para una sociedad globalizada. Alcances, limitaciones y prospectiva. En Encuentro Empresarial. Vol. 6, No. 3.

Méndez, E. (1996). Crisis del paradigma organizativo-gerencial de la educación en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 1, No. 1. LUZ. Venezuela.

Ministerio de Educación. Consejo Nacional de Universidades (1988). Caracas, Venezuela.

Pereira, L.; Díaz, J.; Pereira, M. y Suárez, W. (2001). Reflexiones sobre las universidades autónomas venezolanas y la formación de su personal académico en los noventa. Revista Venezolana de Gerencia. Año 6, No. 15. La Universidad del Zulia. Venezuela.

Rivera, A. (2001) Ferrer, J. Y Clemenza, C. Generación del conocimiento y Transformación universitaria. Multiciencias. Vol. 1, No. 1. Maracaibo, Venezuela.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rojas, L. (1999). La gerencia necesaria: visión, revisión y discusión. Telos. Vol. 1. URBE. Venezuela.

Rojas, L.; Arape, E.; Mújica, M.; Rodríguez, R.; Lara, C.; Durand, E.; Ugas, G. (1999). Comunicación, gerencia y futuro: una interpretación posmoderna. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 4, No. 9. LUZ. Venezuela.

Romero, D.; Ferrer, J. y Clemenza, C. (2000). Comunicaciones y nuevas tecnologías: elementos claves para enfrentar la crisis paradigmática universitaria. Telos. Vol. 2(1). URBE. Venezuela.

Serna, H. (1996). Gerencia estratégica. Editores 3R. 6ta edición. Bogotá, Colombia.

UNESCO, (2001) Disponible en [www.unesco.com](http://www.unesco.com). Fecha de Consulta 25-11-04  
Universidad del Zulia (1998). Plan de Desarrollo Estratégico. Ediciones Astro Data Maracaibo, Venezuela.