

# Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de la Universidad del Zulia

## Modern Management Approaches in the Organizational Change Process in the University of Zulia

*Elvira Annicchiarico\**

### Resumen

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva, que está basada en la información suministrada por los directivos de las dependencias seleccionadas a través de un cuestionario elaborado para tal fin y cuyo objetivo es determinar el grado de aplicabilidad de los enfoques gerenciales modernos (EGM) en los procesos de cambio de La Universidad del Zulia. Los resultados evidencian que el Mejoramiento Continuo de Procesos es el EGM más utilizado; pero a pesar de haber realizado esfuerzos para su aplicación, existen algunos aspectos institucionales que debilitan significativamente la incidencia en su efectividad. Se concluye que para la aplicación efectiva de los EGM debe definirse lineamientos estratégicos enmarcados en un contexto, partiendo del análisis de los factores facilitadores y obstaculizadores, donde se oriente el cambio hacia la personalidad de la organización.

**Palabras clave:** Enfoques gerenciales, cambio, universidades, gerencia, organización.

### Abstract

This paper presents descriptive research based on information supplied by the directors of certain university dependencies in response to a questionnaire elaborated for the purpose of determining the grade of applicability of modern managements approaches (EMG) in the process of organizational change in the University of Zulia. The results indicate that the EMG most widely utilized is Continuous Process Improvement: but that in spite of having made great efforts in its application, there are some institutional aspects which significantly weaken the level of its effectiveness. The conclusion is that in order to effectively apply

Recibido: Marzo 2002 • Aceptado: Agosto 2002

\* Dra. en Ciencias Gerenciales. Profesor Asociado Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios de la Empresa.

EMG, strategic lines of action must be determined in context, beginning with an analysis of factors that facilitate and/or obstruct the process, and in which change is oriented towards organizational personality.

**Key words:** Managerial techniques, change, universities, management, organization.

## **Introducción**

A las puertas del siglo xxi la tendencia hacia la globalización de los mercados tiene implicaciones importantes para la formación de ventajas competitivas sostenibles. En consecuencia, las organizaciones están inmersas en nuevas reglas de juego que manifiestan una acelerada transformación en los ámbitos económico, político, tecnológico, social, científico y administrativo.

En el caso Venezolano, las Universidades Autónomas Nacionales no escapan a estas tendencias y presiones derivadas "... principalmente de una política presupuestaria deficiente y mal instrumentada, así como la inviabilidad del modelo universitario para reaccionar con eficiencia ante las emergencias de cambio existentes a nivel mundial, nacional y regional" (L.U.Z., 1998).

En este contexto, La Universidad del Zulia (LUZ) ha tomado el desafío de realizar reformas tendentes a su definición como institución que contextualiza su desarrollo en el marco de las nuevas realidades (L.U.Z, 1998) mediante la Resolución C.U. No. 336 (23-04-99) donde se establece como prioridad su reorganización académica administrativa como parte de un proceso de evaluación institucional, que fundamenta las respuestas a las demandas actuales.

El reto de transformar a LUZ ha exigido buscar organizar las tareas en procesos coherentes integrados, lo cual exige una revisión de los sistemas administrativos, dentro de los cuales la integración de unidades administrativas y académicas es fundamental, así como los esfuerzos de automatización. Esto puede contribuir a incrementar la eficacia, la eficiencia y la productividad del individuo y por ende de la organización.

Dado el interés en los conceptos y consecuencias de la aplicación de los Enfoques Gerenciales (EG) en la gestión universitaria, el objetivo del trabajo consiste en determinar el grado de aplicabilidad de los Enfoques Gerenciales Modernos (EGM) en los procesos de cambios ocurridos en Gestión Administrativa Universitaria.

En primer lugar se presenta el problema de la investigación, luego se presenta la discusión de los resultados, finalmente se emiten las conclusiones.

## **1. El nuevo paradigma y la Gerencia en La Universidad del Zulia**

En los últimos años se ha manifestado una acelerada transformación en los ámbitos económico, político, tecnológico, social, científico y administrativo. Estos cambios del entorno y la tendencia de la economía mundial a globalizarse en-

tre otras, abren para las empresas nuevas oportunidades y al mismo tiempo provocan formas inesperadas de competencia que obligan a las organizaciones a analizar su propio negocio.

En este análisis la organización se encuentra con nuevas reglas del juego y debe adaptarse para sobrevivir a esta nueva perspectiva que trae consigo la gestación de un nuevo paradigma, principalmente porque los cambios rompen con los conceptos, usos y costumbres, no permitiendo el tiempo suficiente para la adaptación a las nuevas situaciones; e indicando que la crisis no es pasajera, por el contrario, forma parte de nuevos tiempos. (Peixoto, 1998:10).

La velocidad en la generación de los cambios que se están presentando, provocan variedad de competencias y mercados impredecibles, pero al mismo tiempo genera oportunidades para aquellas organizaciones que desarrollen ventajas competitivas sostenibles, es decir, para aquellas organizaciones que desarrollen la habilidad especial para sobrepasar el rendimiento de sus competidores (Hill et al, 1998).

Ante el surgimiento de esta nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse con el medio, el conocimiento debe ser productivo, debe generar herramientas para la competitividad, por lo que el desarrollo del capital intelectual, entendiendo este último como todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología, información y habilidades desarrolladas por el personal (Valdes, 1996: 330), pase a convertirse en la base de la estrategia organizacional y la información en su insumo básico, permitiendo la generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de signos.

Lo anteriormente expuesto, explica la razón del porqué el término gerencia ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficiencia y efectividad.

En tal sentido, Ochoa (1997), plantea que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino resultados económicos favorables.

Valdes (1996), por su parte expresa que gerenciar es informar o transmitir a las personas lo que debe hacer, entrenar o instruir a las personas sobre la mejor forma de hacer las cosas, conocer la libertad de acción para que las personas revisen constantemente su asignación de responsabilidad y midan sus resultados para compensar el buen desempeño y realizar los ajustes necesarios para mejorar los resultados, de tal forma que se gesticen nuevas formas de hacer las cosas y de relacionarse con el medio.

De esta manera, las Universidades Autónomas Nacionales no escapan a estas tendencias y presiones que definen la necesidad de transformación estructural para responder al proceso social que demanda nuevos compromisos y soluciones, en las cuales confluyen una compleja red de intereses y retos que la inducen a dar respuestas concretas a la sociedad, debido principalmente a que el escenario mundial está dominado por la sociedad del conocimiento y la educación como factor

fundamental en el proceso de desarrollo de los pueblos, y se convierte en uno de los factores más importantes que inciden en el perfil productivo de las naciones (Villalobos, 1999).

Se desea destacar que las universidades fundan su valor institucional, en el hecho de que son organizaciones donde se conjugan la transmisión de la cultura, la generación del conocimiento y la formación de profesionales cualitativa y cuantitativamente preparados para impulsar el desarrollo del país.

Al respecto, Limprandi citado por Vilorio (2000) realizó un estudio sobre las características de la estructura organizativa y su funcionamiento para estimar los problemas más importantes que afectarían a las instituciones en el ámbito de la Educación Superior en Venezuela, y se encontró que del total de las percepciones, el 75% se encontraba en el área de gerencia y organización, ubicándose en un 22% el crecimiento sin planificación.

Así mismo, Méndez (1995) señala que las universidades venezolanas adolecen de la práctica gerencial en apoyo a las actividades de docencia e investigación, razón por la cual existe un desarrollo desarticulado, sin dirección que les permita prepararse para nuevas exigencias.

Reafirmando lo anterior, Picón (1994), expone que los modelos tradicionales de administración seguidos por las instituciones universitarias presentan deficiencias para adaptarse a los entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, por lo que necesitan evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, capaces de asimilar los nuevos entornos organizacionales y hacerlas más competitivas.

LUZ al cumplir 109 años de intensa actividad investigativa, docente y de extensión, refleja el rol vital que ha cumplido en las distintas etapas de la vida nacional, medida no sólo con el volumen de estudiantes que continúan egresando, sino considerando el aporte científico, tecnológico, cultural, deportivo y económico.

A partir de este rol, la comunidad, el estado y el sector productivo se acercan a L.U.Z acompañadas de nuevas exigencias que de alguna manera desestabilizan la forma en que tradicionalmente ha venido funcionando, pero que la obliga a buscar cambios institucionales importantes, incluyendo la necesidad de planificación y gerencia de todas sus actividades sobre bases más acordes a sus necesidades.

Este reto de transformar a LUZ ha exigido buscar organizar las tareas en procesos coherentes integrados creando nuevas ideas, situación que demanda una revisión de los sistemas administrativos, dentro de los cuales la gestión integrada es fundamental y el uso inteligente de ésta, puede contribuir a incrementar la eficacia, la eficiencia y la productividad del individuo y por ende de la organización. Es aquí donde cobra importancia la gerencia en las actividades de las Instituciones de Educación Superior ya que de allí surge la planificación, la forma de organización, la dirección que indicará el rumbo a seguir, la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria para consolidar, redireccionar y hacer los ajustes.

De igual manera Bracho (2000), expresa que la nueva realidad del país y la institución universitaria, requiere de la precisión en las ideas y de la capacidad de liderazgo para generar confianza en la comunidad universitaria. Sin embargo, desde esta perspectiva, hoy por hoy persisten ciertas debilidades plasmadas en la filosofía de gestión de L.U.Z. (1994) donde se evidencia:

- Visión fragmentada de la institución.
- Desvinculación entre alta gerencia y los niveles operativos.
- Desvinculación entre las funciones básicas de la institución.
- Procesos administrativos y académicos desarticulados entre si y con respecto a la perspectiva global de la institución.
- Toma de decisiones sin el soporte de sistemas de información gerencial.

Además, se evidencia (L.U.Z. 1998):

- No ha existido uniformidad de criterios para definir aquellas instancias que, de acuerdo a un nivel, categoría y complejidad sean dueñas de procesos y que por ser unidades estratégicas para alcanzar la misión de la Institución, deben ser reflejadas en el organigrama central, como bloque fundamental en la conformación corporativa.
- Se han identificado como estratégicas y como parte del bloque fundamental de la conformación corporativa de la Institución, algunas unidades organizativas, que no pueden ser consideradas como tal, puesto que forman parte de algunos procesos claves de la misión de la Universidad.
- Se refleja un conjunto de unidades organizativas desarticuladas, lo cual ha favorecido la segmentación, la suboptimización y la falta de cooperación, como rasgos distintivos de la naturaleza burocrática de la organización, convirtiéndose en fuerzas que trabajan en contra de la productividad, eficiencia y eficacia del desempeño Institucional. Tal situación ha reforzado la acción individualista, desintegradora y funcionalista, que ha entorpecido el cumplimiento de la misión de la institución.

Estas debilidades parecen evidenciar la ineffectividad en el desarrollo de la gestión en el área administrativa que le da soporte a las funciones básicas de L.U.Z.

De igual manera, en 1994, se dio a conocer la filosofía de Gestión de LUZ, conformada por la visión, misión, objetivo, estrategias y políticas institucionales que orientará el desempeño de la institución para los próximos años. Es así como la filosofía de gestión de LUZ (1994) define como visión:

ser una organización científico-educativa, profundamente democrática y participativa, orientadora del proceso de desarrollo nacional, rectora de la ciencia, la educación y la cultura. Una comunidad de intereses espirituales, orientados hacia la formación de recursos humanos de calidad, que genere conocimiento científico-técnico con pertinencia social, capaz de trabajar en estrecha

relación con la comunidad y su entorno; funcionando con excelencia y eficiencia en la transformación de las personas a través de la educación para lograr su intervención activa y efectiva en las múltiples dimensiones de la dinámica social. Una Universidad que cuente con recursos humanos formados e informados, un espacio físico óptimo, un clima organizacional positivo y estudiantes de alto nivel, con elevados valores éticos y de justicia social, donde interactúen sinérgicamente profesores, estudiantes, empleados y obreros (p. 15).

Y define como misión:

LUZ es una organización científico-educativa, integrada por autoridades, profesores, estudiantes, empleados y obreros; una comunidad de intereses cuyo propósito es la formación de recursos humanos excelentes ajustados a las necesidades del país, generación y difusión de conocimientos, y extensión, para promocionar los cambios científicos, culturales y tecnológicos requeridos para el desarrollo nacional y regional (p.17).

Este planteamiento sirvió de base para la formulación del “Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ” (1998), donde se establece la Transformación Organizacional como uno de los programas direccionales.

En este sentido, el propósito del Programa Direccional Transformación Organizacional busca modernizar el sistema organizativo académico-administrativo de la institución para lograr un alto grado de agilidad, flexibilidad, creatividad y rapidez en las respuestas, que permitan enfrentar asertivamente las exigencias actuales, a través de los siguientes objetivos específicos:

- 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 cuadros directivos.
- Consolidar una cultura de planificación y evaluación.

De esta manera se pretende introducir cambios en la cultura organizacional, como nuevas formas de trabajar y comportarse, simplificar procesos, acrecentar y optimizar el uso de los recursos, definir diseños organizacionales flexibles y articulados con la academia, así como mejorar la capacidad gerencial, en función de un nuevo estilo de liderazgo.

Ante ello, Bracho (2000) expresa que la política administrativa debe orientarse a darle mayor competitividad a las distintas áreas del manejo administrativo, aplicando una gerencia integral que sustituya la actual estructura organizativa funcional por una centrada en procesos, mucho más sencilla y dinámica, acorde con una filosofía de gestión y lineamientos estratégicos claramente formulados,

sobre la base de una evaluación integral en la cual se precise la vigencia de la unidad, la necesidad de transformarla o fusionarla con otra dependencia, y los cambios que haya de efectuarse para lograr una mayor eficiencia.

El requerimiento de LUZ para cumplir con su papel propicia el impulso de una revisión permanente de su estructura y funcionamiento, y de llevar adelante las modificaciones necesarias que le permitan su adaptación a la dinámica cambiante de la sociedad en la cual está insertada y a la cual sirve.

El proceso anteriormente expuesto se oficializó con: a) la resolución N° 336 aprobada por el Consejo Universitario el 23/04/97, que declara a L.U.Z. en reorganización académica y administrativa como parte de un proceso de auto evaluación institucional, b) la Filosofía de Gestión de LUZ, aprobada por el Consejo Universitario el 08/10/97, c) el Plan de Desarrollo Estratégico de L.U.Z., aprobado por el Consejo Universitario el 16/09/98 según resolución N° 348.

Es a partir de allí que se identificaron los procesos globales, de apoyo a la academia y a la gestión gerenciadas a través de las dependencias centrales, definidas como “unidades organizativas que tienen como finalidad, apoyar a las Autoridades en el cumplimiento de sus atribuciones; a efectos de dirigir y vigilar el desarrollo de las actividades universitarias en su ámbito respectivo” (LUZ, 1999), fundamentadas en la premisa que sostiene que, un pensamiento holístico, sistemático e integral, basado en la misma misión de la Universidad, permite:

1. Aprehenderla como un sistema abierto que influye y es influido por su entorno.
2. Integrarla en todos sus componentes.
3. Neutralizar cualquier fuerza paralela que atente contra el proceso global.
4. Instaurar un proceso de planificación y evaluación integral, participativo, flexible y basado en una visión global de la Institución.
5. Establecer un diseño organizacional menos frondoso y adaptados a los requerimientos de los nuevos tiempos.

Sobre las bases anteriormente expuestas le corresponde al Vicerrectorado Administrativo, dirigir y coordinar, de acuerdo con el Rector, las actividades administrativas que competen a su área de gestión: Administración, Servicios Generales, Computación e Infraestructura, según la reestructuración aprobada a partir de Enero del 2000 y de acuerdo al Programa Direccional Transformación Organizacional y el Proyecto Estratégico Reforma Académico-Administrativo.

De esta manera, el Vicerrectorado Administrativo, debería concretar buena parte de su esfuerzo en implementar acciones que optimicen la calidad de gestión a través de la aplicación de enfoques gerenciales modernos que conduzcan al desarrollo de las unidades organizacionales adscritas a él y que provoque las transformaciones necesarias en la cultura del hacer.

No obstante, debido al hecho inminente de la necesidad de transformación, se debe tomar en consideración que la gerencia es el canal que permite a las orga-

nizaciones en este caso a las Instituciones de Educación Superior decidir el direccionamiento de las mismas, en correspondencia con la visión y misión, y que desde el punto de vista operativo, son los EGM los elementos mediante el cual se pueden alcanzar.

Es en este momento donde la revisión permanente los enfoques gerenciales ofrecen a las organizaciones un cambio mediante un compromiso genuino, con confianza para una transformación radical, dado que es a través de los EG que se identifican las fortalezas, debilidades, se establecen las prioridades, se designan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formular y evalúan proyectos. Los EGM evitan duplicar los esfuerzos y trabajos con el mismo fin (David, 1994: 19).

De igual manera la gerencia que quiera ser efectiva, eficiente y crear ventajas competitivas debe seleccionar EGM más adecuados para tal fin y que han sido utilizados por organizaciones exitosas a nivel mundial. En esos enfoques se incluyen, básicamente: la Planificación Estratégica, el Mejoramiento Continuo de Procesos, y la Reingeniería.

Ante esta realidad, cabe preguntarse, si en LUZ se aplican los enfoques gerenciales en los procesos de gestión y que factores han favorecido u obstaculizado la aplicación de EGM.

Muchas de estas interrogantes han sido respondidas en LUZ en el área de Servicios de Información y Archivo con recientes investigaciones (Fernández, 2000) y (Primera, 2000) atendiendo a los Programas Direccionales de Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación; y Transformación Organizacional.

En esas investigaciones se manifiestan debilidades como centros manejados con criterios tradicionales de administración, bajo nivel de integración, uso limitado de enfoques gerenciales, que llevaron al investigador a concluir la necesidad de generar toda una planificación estratégica determinada a promover y mejorar la aplicación de los EGM como estrategias válidas para fomentar una nueva cultura organizacional centrada en la mejora continua de procesos, servicios y productos.

Sin embargo, debido a las transformaciones emprendidas por el Consejo Universitario de la Institución, se justifica la necesidad de seguir investigando el grado de aplicabilidad de los EGM en otras áreas, como es el caso de las Dependencias de Administración Central Adscritas al Vicerrectorado Administrativo, permitiendo generar alternativas para optimizar los procesos de cambios en la gestión universitaria.

## **2. Metodología**

La investigación es de carácter descriptivo, el diseño utilizado es no experimental transeccional. La población objeto de estudio se clasifica como Población Censal, ya que por sus características definitorias involucra a las Dependencias

Universitarias de la Administración Central adscritas al Vicerrectorado Administrativo y la Dirección General de Planificación Universitaria por ser una dependencia que está íntimamente vinculada con el Vicerrectorado, esta población censal está constituida por 5 directores responsables de las Dependencias a saber: Dirección de Administración, Dirección de Servicios Generales, Dirección Centro de Computación, Dirección de Infraestructura y Dirección General de Planificación Universitaria; con las siguientes características: a) Directores Titulares o Encargados, b) Un año o más de servicios, c) Profesionales Universitarios.

La técnica utilizada fue el cuestionario como forma concreta de la técnica de observación, para efectos de este estudio, se utilizó un instrumento dirigido a los Directores de Dependencias Adscritas al Vicerrector Administrativo de L.U.Z.. Las preguntas del cuestionario son de carácter dicotómico, con preguntas cerradas, varias alternativas de respuestas para responder marcando con una X, donde se señala una o varias opciones y las categorías no son mutuamente excluyentes.

El instrumento está estructurado en cuatro partes: Parte A: destinada a determinar las características de los EGM utilizados en la Gestión Administrativa Universitaria, está conformada por 6 ítemes. Parte B: destinada a medir la Dimensión Planificación Estratégica, está conformada por 4 ítemes. Parte C: destinada a medir la Dimensión Mejoramiento Continuo de Procesos de Gestión: Calidad Total, está conformada por 3 ítemes. Parte D: destinada a medir la Dimensión Reingeniería, está conformada por 3 ítemes. conclusiones.

### **3. Discusión de los resultados**

Los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, revelan lo siguiente:

Atendiendo al primer objetivo específico de la investigación destinado a identificar las principales técnicas gerenciales utilizadas en la Gestión Administrativa de LUZ; se realizó el análisis de datos cuyos resultados sugieren intentos serios de poner en práctica enfoques gerenciales modernos para mejorar la eficiencia y la efectividad de las dependencias centrales.

En cuanto a la identificación de los enfoques gerenciales aplicados, el Mejoramiento Continuo de Procesos: Calidad Total es el enfoque más utilizado (26,32%); seguida por la Planificación Estratégica (21,05%), mientras que la Reingeniería es poco aplicada (10,53%). Así mismo la Calidad Total (36,36%) y la Planificación Estratégica (27,27%) son consideradas como de mayor éxito para la gestión, debido principalmente a la experiencia práctica en el cargo y la buena comunicación entre el personal (47,06%) y en segunda medida al dominio de la teoría gerencial por parte de los encuestados y al manejo adecuado del personal (35,20%).

En lo que se refiere a las principales áreas de acción los directores consultados afirman dirigir los EGM al área técnica, administrativa y gerencial (60%). Y asocian la aplicación de los mismos con los objetivos de hacer más eficiente la de-

pendencia, alcanzar mejores desempeños y estimular la participación del personal en la mejora de procesos de la dependencia (78,96%).

Aunado a lo anteriormente expuesto los directores encuestados manifiestan la existencia de factores interinstitucionales, facilitadores u obstaculizadores para la aplicación de dichos enfoques. Dentro de este aspecto mencionan como factores facilitadores, la experiencia del personal administrativo que labora en la dependencia (13,89%) y el manejo de reuniones técnicas (13,89%); y como factores obstaculizadores, la normativa universitaria (16,67%) y las decisiones improvisadas (16,67%) en primera instancia; seguido de la tramitación excesiva (13,33%) producto de la normativa, la suspicacia de la gerencia universitaria evidenciada por excesivos controles y la influencia político/partidista (13,33%).

En este sentido llama la atención de la investigadora que para los directores encuestados hay un peso mayor en los factores obstaculizadores que facilitadores para la aplicación de los enfoques, haciendo evidente la necesidad de evolucionar hacia niveles más dinámicas y flexibles para asimilar nuevos retos y realidades a las que se enfrenta hoy por hoy LUZ.

Los resultados obtenidos en esta dimensión apoyan las teorías u hallazgos de:

1. Armstrong (1991) cuando señala los EGM, mejoran la eficiencia y efectividad, y cuando expresa que los enfoques en muchos casos de complementan, razón por la cual la aplicación de una de ellas no excluye la posibilidad de utilizar otras.
2. Lo planteado por Picón (1994) que expone que los modelos tradicionales de administración seguidos por las instituciones universitarias presentan deficiencias para adaptarse a los entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, por lo que necesitan evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles, capaces de asimilar los nuevos entornos organizacionales y hacerlas más competitivas.
3. Los resultados obtenidos por Fernández (2000) en cuanto la aplicación de EGM en la Gestión de Servicios de Bibliotecas y Archivo de LUZ.

También se debe mencionar que estos resultados contrastan con lo expresado por:

1. Saurman y Nash (1975) quienes indican que los EGM aplicados al común de las organizaciones no son apropiadas para las instituciones de Educación superior, y o expresado por Brien (1970) y Robinson (1970) quienes manifiestan que cualquier transferencia de EGM tomados de la industria y trasladarlos a la Gerencia de la Educación Superior será imposible porque muchos de sus procesos inhiben la iniciativa y la creatividad.

En relación a la segunda, tercera, cuarta y quinta dimensión donde se miden la aplicación de cada técnica, los resultados revelan:

### **3.1. Dimensión: Planificación estratégica**

La Planificación Estratégica como enfoque gerencial es aplicada en las dependencias de la Administración Central de LUZ y su aplicación esta asociada a dar direccionalidad a la gestión y establecimientos de objetivos a largo plazo principalmente y como aspecto secundario asegurar la viabilidad de objetivos y metas, obteniendo poca participación el logro de ventajas competitivas y el control del manejo de recursos.

Los directores encuestados afirman estar de acuerdo con la aplicación de esta técnica de manera sistemática y organizada, pero manifiestan requerimientos institucionales como la inserción de la Planificación Estratégica en la Filosofía de Gestión Universitaria y obtener un mayor acercamiento con los usuarios de la dependencia dentro de la universidad, además de actualización de la normativa universitaria y la realización de cursos y talleres sobre la materia, dirigido todos el personal de la dependencia.

En relación a los aspectos de gestión favorecidos con la aplicación de la Planificación Estratégica, los encuestados manifiestan que la formulación de la misión – visión de las dependencias, el establecimiento de políticas y objetivos y su consecución son los aspectos más favorecidos; al mismo tiempo admiten que con la aplicación de la técnica no han conseguido un mayor presupuesto para la dependencia ni creación de estímulos e incentivos al personal; pero a pesar de esto manifiestan los encuestados que el mejoramiento de la dependencia en la universidad, el logro de los objetivos en el largo plazo y una mayor credibilidad en la información suministrada por la dependencia, serían los beneficios asociados a la utilización sistemática y organizada de la Planificación Estratégica como EGM.

Lo anteriormente expuesto evidencian los intentos de aplicación de la Planificación Estratégica en las dependencias administrativas adscritas al Vicerrectorado Administrativo, pero al mismo tiempo evidencia la falta de cohesión con las otras dependencias de la universidad para lograr la aplicación del modelo a nivel corporativo planteado por LUZ (1998).

Así mismo, los resultados apoyan lo expresado por autores como David (1994) en lo que respecta a la conciencia de la importancia de la ejecución de las estrategias. Serna (1997) y Rodríguez (1997), ya que estos autores señalan que la Planificación Estratégica esta integrada por bases y representado en la filosofía de gestión, planes o gerencia funcional y planeación operativa.

En cuanto, los resultados que reflejan que el logro de ventajas competitivas y el control en el manejo de recursos, los encuestados le asigna poca asociación con la aplicación de la Planificación Estratégica, es contraria al planteamiento de Hill (1996:79) quien sostiene que el objetivo básico de la estrategia consiste en lograr ventajas para competir y deben diseñarse para que generen recursos y capacidades adicionales para aumentar la posición competitiva.

### **3.2. Dimensión: Mejoramiento continuo de procesos: calidad total**

Los resultados de la dimensión, sobre los aspectos generales referidos a la aplicación del enfoque Mejoramiento Continuo de Procesos de Gestión: Calidad Total, se puede decir lo siguiente: la Calidad Total, ha sido la más utilizada en las dependencias de administración central al igual que el resultado arrojado por Fernández (2000) donde la aplicación de este enfoque obtuvo la frecuencia más alta.

Los logros obtenidos de su aplicación son principalmente trabajo unificado de personal, mejoras en la productividad de la dependencia, mayor integración con los usuarios de la información manejada en la dependencia y mejoras en el control y evaluación del trabajo, esto apoya las teorías de Deming que implica que el mejoramiento constante de los procesos y servicios con la finalidad de optimizar la eficacia y efectividad. Y Valdés (1996) quien plantea que la calidad es la creación continua de valor para el cliente mediante el desarrollo de habilidades de su personal y mejorar continuamente los productos y servicios.

En el aspecto referente a los procesos y servicios asociados con la aplicación de la Calidad Total de una manera sistemática y organizada, evidencia las respuestas de los encuestados están asociada con el trabajo mancomunado en equipo, descripción y asignación de cargos e identificación de necesidades de capacitación, concuerdan con lo expresado por Ishikawa (1986) en el sentido de que la calidad empieza y termina con la educación por lo que sería necesario la estructuración de un plan que identifique las necesidades de capacitación.

### **3.3. Dimensión: Reingeniería**

Con relación a los aspectos generales de la aplicación de Reingeniería se obtuvo que la técnica es utilizada medianamente en las dependencias encuestadas, principalmente por apego a los procedimientos rutinarios y al desconocimiento del significado del enfoque, sin embargo, las expresiones asociadas a su aplicación son cambio mediante compromiso y adopción de nuevas ideas para realizar los procesos principalmente.

Los procesos y/o actividades utilizadas en la gestión administrativa de las dependencias encuestadas, manifiestan en mayor proporción la satisfacción de los clientes de la dependencia y formación de equipos de trabajo, y en segundo término la autoevaluación organizacional, definición de clientes procesos y medidas de rendimiento, análisis de flujo de trabajo. Al mismo tiempo señalan que los procesos y/o actividades no utilizadas son principalmente, los sistemas de compensación por homologación y los planes de carrera principalmente.

Así mismo refieren los encuestados que los recursos para promover mejoras son la capacitación y la información técnica.

Estos resultados evidencian que este enfoque gerencial si bien no es el más utilizado, su aplicación esta asociado con cambio mediante compromiso y adop-

ción de nuevas ideas que apoyan los postulados de Hammer y Champy (1995) y los hallazgos de Fernández (2000) con relación a la aplicación del enfoque en un nivel medio en los sistemas de Bibliotecas y archivos de LUZ.

Finalmente estos resultados suministran evidencias suficientes para proponer una serie de lineamientos con el fin de promover y mejorar la aplicación de EGM en las de Dependencias Administrativas de LUZ.

#### **4. Conclusiones**

Los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que el Mejoramiento Continuo de Procesos es el EGM más utilizado al tratar de lograr los objetivos organizacionales; pero a pesar de haber realizado esfuerzos para su aplicación, existen algunos aspectos institucionales que debilitan significativamente la incidencia en su efectividad.

Este planteamiento hace evidente que en los esfuerzos por reestructurar académico y administrativamente a LUZ, no deben aislarse de un organizado y sistemático proceso de gestión y se deben definir lineamientos estratégicos enmarcados en un contexto que facilite su aplicación, partiendo del análisis de los factores facilitadores, obstaculizadores, las capacidades, los requerimientos institucionales, donde se oriente el cambio hacia la personalidad de la organización para asegurar la calidad y promover la búsqueda de la excelencia con pertinencia, efectividad, eficacia y eficiencia.

#### **Referencias**

- Armstrong, M. (1991). **Manual de Técnicas Gerenciales**. Legis, Bogotá, Colombia.
- Bracho, Domingo (2000). "Cómo Construir la Nueva Universidad". **Diario La Verdad**. Año 2, N° 663. Opinión AS.
- Brien, R. (1970). "The Managerialization of Higher Education". En **Educational Record**. 51 (3) 273-280.
- David, F. (1994). **La Gerencia Estratégica**. Legis, Bogotá, Colombia.
- Fernández, Norka (2000). "Técnicas Gerenciales en la Gestión de los Servicios de Bibliotecas y Archivos de la Universidad del Zulia". Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Hammer, M. y Champy, J. (1995). **Reingeniería. Olvide lo que usted sabe como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está creado!** Editorial Norma, Colombia.
- Hill, Ch. y Jones, G. (1998). **Administración Estratégica un Enfoque Integrado**, Mac Graw Hill, Bogotá.
- Ishikawa, K. (1996). **¿Qué es el Control de Calidad? La Modalidad Japonesa**. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

- La Universidad del Zulia (1999). **Propuestas para realizar la Reestructuración de las Dependencias Centrales en el Marco de la Reforma Académico-Administrativa de LUZ.**
- La Universidad del Zulia (1998). **Plan de Desarrollo Estratégico.** Ediciones Astro Data, Maracaibo, Venezuela.
- La Universidad del Zulia (1994). **Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia.** Maracaibo, Venezuela.
- Méndez, Evaristo (1995). **Gerencia Académica. La Construcción de la Educación del III Milenio.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Ochoa, Haydeé y Chirinos Emilio (1997). "Administración y Gerencia. ¿Fenómenos Diferentes? Una discusión necesaria". En **Revista Venezolana de Ciencias Sociales.** (1) 19-31. Universidad Rafael María Baralt, Venezuela.
- Peixoto de Albuquerque, P. (1998). "Estrategias Empresariales y el Nuevo Ambiente Económico. La Realidad Virtual del Cambio". En **Revista Venezolana de Gerencia.** 3 (5) 94-24. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Picón, G. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad.** Fedepul, Caracas.
- Primera, Nelly (2000). "Gestión de Tecnologías de Información en Bibliotecas Universitarias". Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Programa Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Robinson, D. (1970). "Some observations on the New Management for College and University". En **Management Control,** 216 –220.
- Rodríguez, M. (1997). **Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias.** Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Saurman, K. y Nash, R. (1975). "MBO, Student Development and Accountability, A critical Book". En **NASPA Journal** 12 (3) 179 –189.
- Serna, H. (1997). **Gerencia Estratégica.** Editores 3r Bogotá, Colombia.
- Valdes, Luigi (1996). **Conocimiento es Futuro. Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad.** Concavin, México.
- Villalobos, Neuro (1999). **La Universidad Vinculante.** Ediciones de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.