

Liderazgo en la Gerencia Intermedia Universitaria: Una contrastación teórico–crítica.

Caso: Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora. UNELLEZ–Barinas

Iskra Marín Rosales

Felicia Barrios

Maritza Fernández

Docentes de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora -
UNELLEZ

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales - CIES
Barinas - Venezuela

skramr@hotmail.com

feliabarrois01@gmail.com

unellezmaritza@gmail.com

Fecha de recepción: 18 abril 2016.

Fecha de aceptación: 20 de junio de 2016.

Pág: 13–34

Resumen

La gerencia intermedia universitaria representa el enlace entre la alta gerencia y las bases: profesoral, administrativa y obrera, su función es encausar y facilitar información, operacionalizar estrategias, motivar al personal, coordinar ejecución de planes operativos y fortalecer valores institucionales. Ciertas condiciones estructurales y coyunturales de la UNELLEZ definen la forma de ser, pensar y actuar de sus gerentes. Este artículo sintetiza resultados de una investigación teórica crítica, que estudia los factores determinantes en el liderazgo de la gerencia intermedia: alta rotación de autoridades rectorales; la mayoría del personal docente y muchos de los mismos gerentes son personal contratado, y se enfrentan a debilidades en sistemas de comunicación e información, seguimiento y evaluación, sistematización y almacenamiento de información. En los estilos de liderazgo, del Enfoque de Comportamiento, se observan algunos aspectos en la gerencia aunque son modelos puros que difícilmente se observan en un ambiente heterogéneo y dinámico. El Enfoque de Contingencia es pertinente en este caso, pues los gerentes intermedios, dada la complejidad organizacional de la UNELLEZ, deben comenzar por analizar situación, personal y entorno. Finalmente, la naturaleza de los enfoques emergentes los hace ideales para el logro de las transformaciones requeridas por la institución universitaria.

Palabras Clave: gerencia intermedia universitaria, liderazgo, enfoques de comportamiento, enfoques de contingencia, enfoques emergentes.

A manera de Introducción

Las organizaciones del siglo XXI se encuentran inmersas en un contexto de continuos avances tecnológicos, en una economía global con elevados niveles de competitividad, incertidumbre, exigencias de calidad en procesos, productos y servicios, estrategias de orientación y énfasis en el talento humano; de modo tal, que se exigen cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientadas a la participación y desarrollo de alianzas. Generalmente, esto causa retos complejos y difíciles de afrontar por parte de cualquier empresa u organización. Es aquí precisamente donde radica la significación del ejercicio del liderazgo, concebido como “un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizajes para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas”(p. 62). [1]

El liderazgo es un tema relevante, partiendo del hecho de que en el contexto de la sociedad del conocimiento y la globalización, se han diversificado ampliamente los determinantes sociales, económicos, culturales y tecnológicos que ejercen presión sobre la filosofía, cultura, decisiones y prácticas de las organizaciones de todo tipo, aspectos tales como las tecnologías de información y comunicación, los mercados globales, el comercio electrónico, las dinámicas de la geopolítica mundial, los cambios en los paradigmas educativos, el cuestionamiento de los modelos de desarrollo, son algunas de las dimensiones que describen la realidad en la que se mueven las organizaciones de hoy. De esta manera, el liderazgo es un tema que interesa a investigadores, gerentes, políticos, profesionales, promotores de toda clase, y comunidad en general, debido a su importancia en la historia de las organizaciones y por su papel como generador de valor agregado en el marco de cualquier iniciativa humana.

Las reflexiones, investigaciones y proposiciones acerca del tema, han dado origen a una abundante documentación y diversidad de perspectivas que lo definen. Según Cantillo y Daza algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.[2]

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo. En tal sentido, se puede definir el liderazgo como

un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Cfr. Hughes. p. 21) [2]

De esta manera, la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza y condición, dependen en buena medida del liderazgo de sus dirigentes, pues detrás

de la efectividad en los procesos de planificación, organización, ejecución y control, inherentes a la actividad organizacional, se encuentra un talento humano formado, motivado, capaz, comprometido, articulado, y en ello juega un papel fundamental el ejercicio de un liderazgo cónsono con la estructura, cultura y dinámica de la organización en cuestión.

Al hablar de conceptos como sociedad de las organizaciones, sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad postindustrial, autores como Peter Drucker, Alvin Toffler, Daniel Bell, Manuel Castells, Andre Gorz, Robert Reich, Nico Stehr, entre otros, han destacado la necesidad de construir una mirada diferente para la comprensión de las realidades que definen la dinámica global en las últimas décadas. En el marco de las transformaciones substanciales experimentadas en todo orden, de la búsqueda de nuevos modelos sociales y de la emergencia de una ciencia diferente, la razón de ser y la forma de actuar de las universidades se ha visto sometidas a un necesario proceso de deconstrucción y reconstrucción. Al respecto, Fergusson y Lanz explican que:

Los abundantes diagnósticos de la crisis universitaria, en Venezuela y el mundo, dan cuenta de múltiples dimensiones en donde se constata la inviabilidad de un modelo epistemológico, pedagógico y organizacional que ya no se corresponde más con las expectativas de los nuevos actores que emergen en la escena, con las exigencias de pertinencia social y participación popular, con las nuevas condiciones de la “sociedad del conocimiento y la información”, con las nuevas exigencias de una mundialización que opera como proceso expansivo y arrollador con relación a las prácticas y discursos tradicionales. Todo ello está apuntando a una esfera que suele permanecer en la opacidad: los sistemas de representación cognitivos, los mapas epistémicos que sirven de guía para la reflexividad, los paradigmas que funcionan como presupuestos en el campo de la organización y la investigación, y en los análisis e interpretaciones de todo género (p. 2).[3]

Ante estos retos a los que se enfrenta la universidad como institución, Parra y Parra[4] consideran que éstas deben afianzarse a partir de un personal que contribuya a acelerar ese proceso, así como reorganizarlo, y ese personal es el gerente intermedio, personificado en los jefes de programas, jefes de subprogramas, coordinadores de investigación, extensión, postgrado y estudios a distancia, en el área académica y los jefes o coordinadores de departamentos por el área administrativa. La gerencia intermedia en las universidades identifica a uno de los actores sociales determinantes en la funcionalidad organizacional de estas instituciones, pues se trata del personal de enlace entre la alta gerencia (autoridades rectorales) y la base docente, administrativa y obrera, que cumple funciones correspondientes al flujo de información, a la traducción de las estrategias institucionales en planes operativos, al liderazgo y motivación del personal, a la consolidación de los valores organizacionales, al cumplimiento de las normativas internas, a la organización de las actividades, al control y evaluación del talento humano, entre otras.

En la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) esta figura, conforme a los reglamentos y la estructura organizacional, está

representada por los jefes y coordinadores académicos y administrativos que están bajo la autoridad del rectorado, vicerrectorado académico, vicerrectorado administrativo y secretaría de la universidad esencialmente. El liderazgo de la gerencia intermedia universitaria es relevante para la creación de equipos de trabajo, eficientes y productivos, capaces de adaptarse a las nuevas exigencias sociales, culturales, tecnológicas, científicas, económicas y ambientales de los tiempos recientes, así como a los desafíos de la educación universitaria en Venezuela, Latinoamérica y el mundo. Nace de allí la inquietud de realizar una contrastación teórico – vivencial acerca del Liderazgo en la Gerencia Intermedia de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

Estrategia Metodológica

Este artículo refleja los resultados de una investigación teórica, tal como ha sido concebida por Barahona[5]

como la actividad sistemática de elaborar, construir, reconstruir, explorar y analizar críticamente los cuerpos conceptuales (esto es, teóricos) en que se enmarcan las distintas áreas del saber. Inicialmente, es posible distinguir, al menos, tres dimensiones o funciones en las que la investigación teórica contribuye a la gestación del conocimiento académico: una dimensión organizativa, una productiva y otra crítica (p. 8).

Partiendo de estas consideraciones, la primera fase de este estudio se corresponde con una investigación teórica, en la que se lleva a cabo una recolección, procesamiento y análisis de información obtenida en fuentes secundarias relativas a los enfoques teórico-conceptuales del liderazgo, desde los comienzos de su estudio hasta la actualidad, destacando los planteamientos fundamentales de tres de estas perspectivas: enfoques de comportamiento, enfoques de contingencia y enfoques emergentes.

Tal como lo señala Barahona[5], la dimensión crítica es una de las aristas mediante las cuales la investigación teórica contribuye a la producción de conocimientos, por lo que, en una segunda fase, este estudio se desarrolla mediante la construcción de un análisis crítico, que implica un proceso de sistematizaciones de la observación participante, vivencias y percepciones de las autoras, a partir de su experiencia como docentes – investigadoras de la UNELLEZ desde hace más de 10 años, y sobre la base de estudios previos que han realizado acerca de la dinámica organizacional y procesos estratégicos de la gestión del conocimiento en esta institución. De acuerdo a lo planteado por Apps[6]

al hacer un análisis crítico desde una perspectiva filosófica, nos podemos guiar por cuestiones de las disciplinas de la metafísica, la epistemología y la axiología. (...) Examinando al razonamiento que seguimos para llegar a diversas decisiones y el razonamiento empleado para desarrollar diversos materiales escritos, como la formulación de políticas, podemos analizar la consistencia de nuestros pensamientos. Desde una perspectiva filosófica, el análisis crítico es, por consiguiente, aquel que

se ocupa de examinar, con minuciosidad considerable, diversos aspectos de nuestra práctica (p. 128).

De esta manera, el análisis crítico aplicado en este estudio, implica una revisión de fundamentos inherentes a los modos de ser, pensar, hacer y valorar en torno al liderazgo que ejerce la gerencia intermedia de la UNELLEZ, que a su vez se constituyen en referencias contextuales que se contrastan con las referencias teóricas descritas en el desarrollo de la investigación.

Caracterización de la Gerencia Intermedia UNELLEZ

La Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” está organizada en Vicerrectorados, y dentro de cada uno de ellos la Gerencia Intermedia está representada por los jefes de programas y subprogramas académicos, así como por coordinadores de creación intelectual y de extensión, y en el área administrativa por jefes de departamentos, tales como administración, recursos humanos, relaciones públicas, presupuesto, entre otras.

De acuerdo a lo planteado por Parra y Parra[4]

el gerente intermedio es un personal que en el organigrama ocupa el puesto entre la alta gerencia o autoridades rectorales y la base profesoral. Encausa y facilita la información, ejecuta estrategias, motiva a la base, además de reafirmar los valores institucionales, de tal manera que la creación de un rol o de un puesto define y limita la conducta individual, sin embargo, las expectativas formales establecen lo que una persona debe o no debe hacer para cumplir con su tarea. Estas expectativas formales se convierten en descripciones, procedimientos o reglas de trabajo, y generan un sentido de pertenencia con su puesto, trabajo y valores. (Patino, 2007; Floyd et al, 1997; Harrington, 1997)(p. 60).

Las funciones que cumple la gerencia intermedia de la UNELLEZ se encuentran establecidas en los reglamentos correspondientes; al respecto, en el Reglamento General de la UNELLEZ, se contempla que

el Jefe de Programa es la persona responsable del funcionamiento del Programa Académico. Durará cuatro (4) años en el ejercicio de sus funciones, debe ser venezolano, de reconocido prestigio universitario, miembro del personal académico de la Universidad, a dedicación exclusiva, con categoría no menor a la de Agregado, haber realizado y culminado Estudios de Post-Grado por lo menos a nivel de Maestría, con experiencia en el área correspondiente y haber ejercido, con idoneidad, funciones de docencia, de investigación o de extensión en la Universidad durante cinco (5) años como mínimo” (art. 39).

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Coordinar, supervisar y evaluar la realización de las actividades docentes, de investigación, de extensión y administrativas del Programa.

- Coordinar y supervisar la elaboración del plan operativo anual, el ante-proyecto de presupuesto y el informe de gestión anual del Programa.
- Presidir la comisión asesora respectiva.
- Ejecutar, de acuerdo a las normas establecidas el presupuesto de gastos asignados al Programa.
- Promover la participación del Programa en todos aquellos eventos nacionales e internacionales que tengan relación con el mismo.
- Refrendar conjuntamente con el Rector, el Vice-Rector de Área y el Secretario, los títulos y certificados de estudio expedidos por la Universidad relacionados con el correspondiente Programa.
- Presentar al Consejo Académico del Vice-Rectorado los estudios correspondientes a solicitudes de traslados, equivalencias, reválidas y convalidaciones de títulos.
- Elevar a la consideración del Vice-Rector de Área respectivo, las necesidades del personal de su Programa, de acuerdo a las normas establecidas en los Reglamentos Internos correspondientes.
- Invitar a las reuniones de la Comisión Asesora a aquellas personas u organismos que considera necesario de acuerdo a la materia que se trate.
- Cumplir con las demás obligaciones y responsabilidades que imponen las normas contenidas en los Reglamentos, así como las demás funciones y actividades que le sean asignadas por las instancias superiores jerárquicas.

Ahora bien, los subprogramas se definen como las unidades integradas de las actividades de docencia, investigación y extensión de acuerdo a su naturaleza y afinidad. Estarán bajo la dirección de un Jefe de Subprograma, quien durará dos (2) años en sus funciones, y será el responsable de coordinar, supervisar y evaluar la realización de las actividades docentes, de investigación, de extensión, administrativas de su área y cumplirá con las demás obligaciones y responsabilidades que le asignen los Reglamentos Internos, así como sus superiores jerárquicos.

Cada Vicerrectorado cuenta a su vez con un Coordinador de Investigación, denominado a partir de 2014 como Coordinador de Creación Intelectual, y con un Coordinador de Extensión, encargado de la gestión de estas funciones a nivel de todos los programas académicos que forman parte del vicerrectorado. En el artículo 19 del Reglamento de Creación Intelectual de la UNELLEZ, se contempla que la Coordinación de Creación Intelectual es el órgano permanente para la coordinación y planificación de las actividades de Creación Intelectual en cada Vicerrectorado o Núcleo Académico, estará a cargo de un Coordinador de Creación Intelectual quien deberá reunir los mismos requisitos de un Jefe de Subprograma. Éste será designado por el Rector de una terna propuesta por el Secretario Ejecutivo de Creación Intelectual, con el aval del Vicerrector de Área y sus atribuciones son:

- Ejercer la Secretaría de la Comisión de Creación Intelectual del Vicerrectorado, con voz y voto.

- Preparar la agenda de las reuniones, previa consulta con el Vicerrector de Área y elaborar las actas de las reuniones de la comisión de Creación Intelectual del Vicerrectorado.
- Rendir cuenta de sus actividades concertadas con el Vicerrector de Área, al Secretario Ejecutivo de Creación Intelectual de acuerdo a los planes estratégicos y operativos.
- Asistir a las reuniones de las Comisiones Asesoras, Consejo Académico y Comisiones Técnicas de Postgrado, con voz y voto en materia de su competencia.
- Recibir y presentar a las Comisiones Asesoras del Vicerrectorado respectivo, los proyectos de Creación Intelectual, los informes parciales y finales de los proyectos y demás actividades relacionadas con la Creación Intelectual, así como aquellas generadas en los centros de Creación Intelectual.
- Propiciar en el Plan operativo, el apoyo a las Líneas, Institutos, Centros, Grupos de Creación Intelectual y Centros del Saber Comunitario.

Por su parte, en el artículo 18 del Reglamento de Extensión de la UNELLEZ, se establece que la Coordinación de Extensión es el órgano permanente para la coordinación y planificación de las actividades de extensión en cada Vice-Rectorado, y estará a cargo de un Coordinador de Extensión, quien será designado por el Rector de una terna propuesta por el Vice-Rector de Área y cumplirá las siguientes funciones:

- Ejercer la Secretaría de la Comisión de Extensión del Vice-Rectorado con voz y voto.
- Preparar las agendas y actas de las reuniones de la Comisión de Extensión, conjuntamente con el Vice-Rector de Área.
- Rendir cuenta de sus actividades al Vice-Rector de Área.
- Presentar al Consejo Académico del Vice-Rectorado respectivo, previa aprobación de las Comisiones Asesoras, los proyectos de extensión así como los informes parciales y finales de los proyectos y demás actividades relacionados con la extensión.
- Llevar el registro y control tanto presupuestario como de evolución de las actividades de Extensión, sometidas a su consideración por el personal académico del Vice-Rectorado y remitir relación semestral de las actividades de extensión aprobadas por el Consejo Académico a la Secretaría Ejecutiva de Extensión, la Oficina de Planificación, Presupuesto y Evaluación Institucional del Vice-Rectorado.
- Preparar el Plan Operativo y el Informe de Gestión de la Coordinación de Extensión y remitirlo al Consejo Académico para su debida consideración.
- Asistir a las reuniones de las Comisiones Asesoras de cada Programa y al Consejo Académico con derecho a voz y todas aquellas actividades relacionadas con las funciones inherentes a su cargo.
- Solicitar de las diferentes dependencias del Vice-Rectorado todo tipo de información que estime pertinente, sobre cualquier aspecto de los trabajos de extensión que las mismas lleven a cabo, estando éstas en la obligación de responder oportunamente.

- Mantener comunicación permanente con los coordinadores de investigación y de Postgrado, Jefes de Programa y con sectores productivos, instituciones nacionales e internacionales, a objeto de precisar áreas concretas de cooperación y de establecer compromisos recíprocos para una permanente interrelación en la realización de proyectos conjuntos.
- Estimular, promover, coordinar y divulgar las Jornadas de Extensión, así como eventos científicos, donde se pueda presentar resultados de la actividad de extensión del Vice-Rectorado.
- Divulgar los propósitos de los programas académicos y los resultados de sus experiencias a objeto de lograr la inserción de la Universidad dentro de la comunidad.
- Cualquier otra que le señalen los Reglamentos Universitarios.

De esta manera, la Gerencia Intermedia Académica de la UNELLEZ está compuesta básicamente por los Jefes de programas y subprogramas, el Coordinador de Extensión y el de Creación Intelectual, conjuntamente con los coordinadores de Postgrado y Educación a Distancia; mientras que en la Gerencia Intermedia Administrativa se cuentan los cargos de: Coord. ARSE, Desarrollo Estudiantil y Archivo que dependen del Secretario General de la universidad, así como los jefes de la Dirección de Tecnología y Sistemas de Información (DTSI), Biblioteca, Cultura, Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Prensa, Desarrollo Espacial, Planificación y Presupuesto, Unidad de Laboratorios, Administración, entre otros. Estos cargos responden a una división por departamentos, y quienes asumen estos cargos son designados por sus respectivos superiores: Vicerrector Académico, Vicerrector de Servicios o Secretario General.

Aproximación teórica: Enfoques del Liderazgo

Cuadro I. Enfoques del Liderazgo.

Teoría		Descripción
Enfoques de Comportamiento	Teoría de los rasgos (Edwin Ghiselli)	A principios del siglo XX, cuando se comienza a estudiar el liderazgo, el análisis de centra en el líder. La teoría de los rasgos, como su nombre lo indica, sostiene que existen algunas características personales favorecedoras del liderazgo, se sugiere un conjunto de rasgos físicos (buena estatura y apariencia), psicológicos (inteligencia y carisma) y sociológicos (nivel educativo y socioeconómico) que debe tener un líder. Además define 6 aspectos de la personalidad que debe poseer: ímpetu, deseo de ser líder, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimiento.
	Teoría sobre recompensas y castigos (líder positivo y líder negativo) (James Burns)	Según esta teoría existen dos tipos de liderazgo: positivo y negativo. Sí el líder emplea formas de recompensa económica, de reconocimiento personal, se habla de un liderazgo positivo y se puede originar de las demandas hechas por los seguidores. Caso contrario, cuando emplean castigos, donde las actitudes del líder son de formas dominante e imposición, se ocupan en amenazas hacia los empleados.
	Liderazgo autocrático, participativo (Victor Vroom y Phillip Yetton) y laissez-faire (Kurt Lewin)	Define tres tipos de liderazgo según el grado de control y participación. Autocrático: presencia de un líder que manda y gobierna a un determinado grupo que se encuentra subordinado a él, el líder ejerce poder, fuerza y gobierno, es dominante, exigente, restrictivo, firme en su carácter, desconfiado, controlador. Participativo: descentralización del poder, participación del grupo en la toma de decisiones. Laissez-faire (permisivo): se concentra en el hecho que el líder no ejerce ningún tipo de influencia sobre sus seguidores.

Continúa en la página siguiente

<i>Continúa de la página anterior</i>		
	Teoría	Descripción
	Teoría del Grid Gerencial (Robert Blake y Jane Mouton)	También llamada teoría de la rejilla administrativa, se apoya en una cuadrícula que expresa la relación entre el interés del líder por la gente y su interés por la producción. El líder se ocupa de analizar su conducta entre las dos áreas de interés y así pueden mejorar la situación con sus seguidores.
Enfoques de Contingencia	Liderazgo situacional (Fred Fiedler)	Parte de la idea de que el liderazgo está condicionado por la situación en la cual se da. Según cual sea la situación, el líder empleará un estilo u otro. Por ello pueden necesitarse distintos estilos de liderazgo según las circunstancias o los niveles de una organización.
	Teoría de la contingencia (Fred Fiedler)	Esta teoría es una extensión del liderazgo situacional y se centra en determinar qué variables de la situación influyen en el liderazgo y en predecir cuál es el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia.
	Teoría y modelo de Camino-Meta (Martin Evans y Robert House)	Su fundamento es la teoría de la motivación basada en las expectativas. Afirma que los líderes se vuelven eficaces al poner las recompensas a disposición de los subordinados y al hacer que esas recompensas estén supeditadas al logro de metas específicas por parte de estos. Parte importante de la labor del líder es aclarar a los subordinados qué comportamiento es el que más probablemente propicie el logro de las metas y esta actividad se conoce como aclaración del camino.
Enfoques Emergentes	Teoría transaccional (Bass, Riggio, Burns)	Enfatiza la importancia de las relaciones entre los líderes y sus seguidores. Se centra en los beneficios mutuos que se dan entre ambos protagonistas del liderazgo. Los líderes establecen contratos con sus seguidores, los cuales son recompensados según su grado de lealtad.
	Teoría transformacional (Paul Hersey y Kenneth Blanchard)	El concepto principal de esta teoría es el papel que desarrolla el líder para transformar o modificar los comportamientos de los seguidores o de las organizaciones. Explora requerimientos o demandas de un seguidor, a través del análisis y comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer necesidades superiores de las personas que se identifiquen con él. El resultado es correspondencia de motivación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales.
	Teoría de la atribución (Harold Kelley)	Esta teoría considera que el liderazgo es sólo la atribución que unas personas, los seguidores, hacen de otras, los líderes, por tener unas características determinadas. El liderazgo es una relación causa-efecto basada en la percepción de los seguidores. Los seguidores tienen un patrón cultural del líder y lo proyectan hacia otras personas. Si éstas encajan con este patrón entonces adquieren la condición de líderes.
	Teoría del liderazgo carismático (Robert House)	El liderazgo carismático es una evolución de la teoría de la atribución del liderazgo. El liderazgo carismático afirma que una persona es líder en la medida en que otras creen que lo es. Quienes piensan así aplican al liderazgo la teoría de las atribuciones: las cosas no son como son, sino como se ven. Por su naturaleza se podría pensar que esta teoría es una variante evolucionada de la teoría de los rasgos, pero no es así. Pues no se trata tanto de que los líderes tengan unos determinados rasgos que les haga ser líderes, sino cómo las otras personas los juzgan o valoran otorgándoles esta condición.
	Teoría del líder servidor (Robert Greenleaf)	Considera que el interés del liderazgo transformacional, aunque esté orientado a las personas, no son tanto éstas, sino conseguir que las personas se alinean con los intereses de la organización social. Frente a esta concepción, el liderazgo servidor se centra mucho más en los seguidores que en el propio líder, cuyo papel es servir a aquéllos. El concepto de líder servidor aparece como prevención ante las posibles corrupciones del liderazgo, especialmente en aquellos casos en los que el líder tiene un poder importante dentro de una organización. Únicamente cuando el líder basa su liderazgo en la voluntad de servir, el poder jerárquico que puede separar al líder de sus seguidores, no es fuente de corrupción.
<i>Continúa en la página siguiente</i>		

Continúa de la página anterior	
Teoría	Descripción
Teoría del liderazgo adaptativo (Ronald Heifetz)	Fruto de la evolución del liderazgo transformacional. Se considera el liderazgo como una actividad de cualquier persona que tiene la virtualidad de movilizar a otras personas para que realicen algo que sea socialmente útil. El interés del líder sería influir sobre las personas para que éstas afronten sus problemas. Los líderes, en lugar de ofrecer respuestas, deben plantear preguntas y retos; en lugar de resolver conflictos han de plantear problemas.

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de Arce y Navarro[7], Bass[8], Bolman y Deal[9], Contreras[10], Chiavenato[11], García[12], Robbins[13], Rojas[14], Thieme y Treviño[15], Zamora y Poriet[1].

Contrastación teórico – vivencia acerca del Liderazgo en la Gerencia Intermedia UNELLEZ

La Gerencia Intermedia de la UNELLEZ se caracteriza por tratarse, en su mayoría, de profesionales que asumen el cargo temporalmente, de acuerdo a la permanencia y decisión de la autoridad que los designa, de manera que la rotación es muy alta y no siempre está ceñida a condiciones de especialización en el área de desempeño. Esta situación acarrea algunas consecuencias negativas, que comienzan por el hecho de que, por lo general, el gerente no es un líder que emerge de los equipos de trabajo constituidos a través del tiempo en los diferentes campos de acción, tanto académicos como administrativos, lo que implica que la mayoría de las veces es desconocido, por lo que no cuenta con la confianza y reconocimiento de los integrantes del equipo, se invierte mucho tiempo en el proceso de familiarización, el gerente no conoce las fortalezas, debilidades y potencialidades de quienes laboran con él, y comúnmente no sigue los planes diseñados por los gerentes que le precedieron, así que emprende nuevos planes y estrategias, lo que también representa alta inversión de tiempo y esfuerzo especialmente porque el personal no se siente identificado de entrada con cada nuevo plan que se emprende.

Una condición que agrava esta realidad en el caso de los cargos académicos, se deriva del hecho de que los gerentes no son elegidos democráticamente entre los miembros de los diferentes programas académicos, como lo contempla la ley y como lo dicta el “deber ser”, sino que (como ya se ha mencionado) son designados por las autoridades rectorales, que a su vez son designadas y destituidas por la autoridad ministerial vigente.

Dadas estas circunstancias, el gerente, en el mejor de los casos, logra asimilar y mantener el ritmo de ejecución de las funciones operativas que dicta la misma dinámica académica y/o administrativa, e implementan lineamientos que provienen de los niveles superiores de la organización o del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), pero avanza poco en cuanto a planes de mayor alcance, orientados al mejoramiento de los procesos, a la implementación de nuevos métodos, a la sistematización y evaluación de las acciones y objetivos, a una efectiva articulación con otras instancias complementarias dentro de la misma institución, entre otros propósitos y demandas de transformación organizacional. Esto se constituye en un factor de desmotivación para el personal, pues las tareas son repetitivas, y los métodos son tradicionales, dejando un lugar muy limitado a la innovación y creatividad, especialmente en las funciones administrativas,

aunque también sucede en las instancias académicas, lo que se convierte al mismo tiempo en otra condición a la que se debe enfrentar el líder que asume estas responsabilidades gerenciales.

Otra características de la gerencia intermedia es que deben asumir la vocería de las autoridades de cada vicerrectorado ante la base profesoral, estudiantil, de empleados o de obreros, y frecuentemente ocurre que los mecanismos de comunicación e información empleados no son los más efectivos, por lo que podría decirse que las decisiones a niveles estratégicos y tácticos no permean adecuadamente hasta la comunidad universitaria, apareciendo el “rumor” como un lugar común que incrementa la incertidumbre, entorpece las acciones y decisiones en los niveles operativos, incrementa la insatisfacción y, por ende, afecta la disposición de la comunidad universitaria para participar en la planificación y ejecución de acciones, proyectos y planes de desarrollo organizacional.

Los gerentes del nivel intermedio del área académica participan en instancias colectivas de decisión como las comisiones asesoras (en las que se reúne el jefe de programa con los jefes de subprogramas) o los consejos académicos (en los que se reúne el vicerrector académico con los jefes de programas y coordinadores de extensión y creación intelectual). Las resoluciones emanadas de estos órganos pueden ser de orden académico, reglamentario, administrativo, referidas a planes, proyectos, políticas, que la mayoría de las veces interesan a diversos miembros de la comunidad universitaria, pero no existen mecanismos efectivos para que tales decisiones sean conocidas oportunamente por la base docente, estudiantil, administrativa u obrera. Las debilidades del sistema de información y comunicación de la institución, dificulta las labores de los gerentes que se encuentran en el nivel operativo, y esta tarea no debe ser una función discrecional de éstos, sino una estructura dinámica que facilite y potencie el flujo de información en sentido horizontal y vertical de la organización. Sin embargo, las habilidades comunicativas de éstos, su capacidad para mantener informada a la base, podrían representar, en el caso de la UNELLEZ, un primer paso significativo en el logro de la confianza que necesitan fomentar dadas las condiciones en que son designados.

Otra función de la gerencia intermedia está vinculada con la trasmisión de los valores institucionales; se supone que el gerente conoce y está comprometido con la misión, visión y valores de la organización, y en consecuencia, tales aspectos axiológicos transversalizan sus acciones y decisiones, en su comunicación y trabajo cotidiano con los miembros de su equipo y la comunidad bajo su gestión, promueve y orienta la planificación y desarrollo de las tareas y planes dentro de este marco institucional, con orientación hacia el cumplimiento de la misión y visión y en concordancia con los valores propios de la organización.

Para la satisfacción de esta premisa en la UNELLEZ existen dos limitantes, una de ellas ya se ha explicado y tiene que ver con la frecuente designación de profesionales externos a la universidad en los cargos de la gerencia intermedia, aunque muchos de ellos han tenido alguna relación precedente: han estudiado o laborado como docentes libres o empleados contratados, las condiciones de permanencia, antigüedad y exclusividad generalmente actúan como determinantes en el grado de compromiso, lealtad y sentido pertenencia en relación a la institución y a sus parámetros axiológicos. Por otra parte, se encuentra el hecho de que la misión y visión fueron formuladas en el consejo directivo de la universidad, y no han sido

producto de una construcción colectiva, que garantice un significativo nivel de identificación de la comunidad universitaria con las mismas, pero además podría decirse que tampoco es clara la correspondencia entre los planes estratégicos y operativos de la organización con la misión y visión, pues los mismos se elaboran a menudo como un requisito exigido por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) para acceder al presupuesto anual asignado, éstos no son formulados con el concurso de todos y no son divulgados para su conocimiento por parte del colectivo de trabajadores universitarios. De manera que, la transmisión de valores institucionales es una conducta que queda a discreción del gerente y de su sentido de pertenencia respecto a la UNELLEZ.

Salvo contadas excepciones, no son comunes los encuentros y reuniones programadas por la gerencia intermedia con los docentes, empleados u obreros a su cargo. Dado la cantidad de trabajadores y la frecuencia de rotación de los gerentes, regularmente ocurre que no se conocen mutuamente, así que la comunicación acerca de lineamientos, decisiones y otros puntos de interés, se limita a realizarse a través de medios formales (página web, circulares y oficios). Ello repercute en la efectividad del mensaje y en el establecimiento de los necesarios lazos entre los gerentes, su equipo y la base.

El flujo de información de las bases hacia la gerencia también presenta debilidades, pues no se ha institucionalizado efectivamente ningún mecanismo para que los docentes, empleados u obreros (especialmente los primeros), informen acerca de sus actividades, métodos y productos a los gerentes; en el reglamento se encuentran establecidas algunas pautas mínimas acerca de lo que debe reportarse y cómo hacerlo, pero éstas no se cumplen consuetudinariamente, pues no se implementan con regularidad los mecanismos de seguimiento, control y evaluación que se ameritan para verificar el logro de los objetivos planteados. Por lo general, los gerentes no tienen conocimiento ni logran sistematizar la información acerca de las acciones y productos de las bases, sólo se logra parcialmente cuando se solicitan informes de ejecución física a cada instancia operativa, cuando se realizan censos o bases de datos (esporádicamente) y en caso de ascensos o concursos, pero incluso esta información no se sistematiza de manera que pueda accederse a ella y actualizarse oportunamente. De esta manera, no es fácil para el gerente, evaluar, identificar nudos críticos, corregir rumbos de acción, reorientar acciones y planes, Los gerentes del nivel intermedio del área académica participan en instancias colectivas de decisión como las comisiones asesoras (en las que se reúne el jefe de programa con los jefes de subprogramas) o los consejos académicos (en los que se reúne el vicerrector académico con los jefes de programas y coordinadores de extensión y creación intelectual). Las resoluciones emanadas de estos órganos pueden ser de orden académico, reglamentario, administrativo, referidas a planes, proyectos, políticas, que la mayoría de las veces interesan a diversos miembros de la comunidad universitaria, pero no existen mecanismos efectivos para que tales decisiones sean conocidas oportunamente por la base docente, estudiantil, administrativa u obrera. Las debilidades del sistema de información y comunicación de la institución, dificulta las labores de los gerentes que se encuentran en el nivel operativo, y esta tarea no debe ser una función discrecional de éstos, sino una estructura dinámica que facilite y potencie el flujo de información en sentido horizontal y vertical de la organización. Sin embargo, las habilidades comunicativas

de éstos, su capacidad para mantener informada a la base, podrían representar, en el caso de la UNELLEZ, un primer paso significativo en el logro de la confianza que necesitan fomentar dadas las condiciones en que son designados.

Otra función de la gerencia intermedia está vinculada con la trasmisión de los valores institucionales; se supone que el gerente conoce y está comprometido con la misión, visión y valores de la organización, y en consecuencia, tales aspectos axiológicos transversalizan sus acciones y decisiones, en su comunicación y trabajo cotidiano con los miembros de su equipo y la comunidad bajo su gestión, promueve y orienta la planificación y desarrollo de las tareas y planes dentro de este marco institucional, con orientación hacia el cumplimiento de la misión y visión y en concordancia con los valores propios de la organización.

Para la satisfacción de esta premisa en la UNELLEZ existen dos limitantes, una de ellas ya se ha explicado y tiene que ver con la frecuente designación de profesionales externos a la universidad en los cargos de la gerencia intermedia, aunque muchos de ellos han tenido alguna relación precedente: han estudiado o laborado como docentes libres o empleados contratados, las condiciones de permanencia, antigüedad y exclusividad generalmente actúan como determinantes en el grado de compromiso, lealtad y sentido pertenencia en relación a la institución y a sus parámetros axiológicos. Por otra parte, se encuentra el hecho de que la misión y visión fueron formuladas en el consejo directivo de la universidad, y no han sido producto de una construcción colectiva, que garantice un significativo nivel de identificación de la comunidad universitaria con las mismas, pero además podría decirse que tampoco es clara la correspondencia entre los planes estratégicos y operativos de la organización con la misión y visión, pues los mismos se elaboran a menudo como un requisito exigido por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) para acceder al presupuesto anual asignado, éstos no son formulados con el concurso de todos y no son divulgados para su conocimiento por parte del colectivo de trabajadores universitarios. De manera que, la trasmisión de valores institucionales es una conducta que queda a discreción del gerente y de su sentido de pertenencia respecto a la UNELLEZ.

Salvo contadas excepciones, no son comunes los encuentros y reuniones programadas por la gerencia intermedia con los docentes, empleados u obreros a su cargo. Dado la cantidad de trabajadores y la frecuencia de rotación de los gerentes, regularmente ocurre que no se conocen mutuamente, así que la comunicación acerca de lineamientos, decisiones y otros puntos de interés, se limita a realizarse a través de medios formales (página web, circulares y oficios). Ello repercute en la efectividad del mensaje y en el establecimiento de los necesarios lazos entre los gerentes, su equipo y la base.

El flujo de información de las bases hacia la gerencia también presenta debilidades, pues no se ha institucionalizado efectivamente ningún mecanismo para que los docentes, empleados u obreros (especialmente los primeros), informen acerca de sus actividades, métodos y productos a los gerentes; en el reglamento se encuentran establecidas algunas pautas mínimas acerca de lo que debe reportarse y cómo hacerlo, pero éstas no se cumplen consuetudinariamente, pues no se implementan con regularidad los mecanismos de seguimiento, control y evaluación que se ameritan para verificar el logro de los objetivos planteados. Por lo general, los gerentes no tienen

conocimiento ni logran sistematizar la información acerca de las acciones y productos de las bases, sólo se logra parcialmente cuando se solicitan informes de ejecución física a cada instancia operativa, cuando se realizan censos o bases de datos (esporádicamente) y en caso de ascensos o concursos, pero incluso esta información no se sistematiza de manera que pueda accederse a ella y actualizarse oportunamente. De esta manera, no es fácil para el gerente, evaluar, identificar nudos críticos, corregir rumbos de acción, reorientar acciones y planes, reconocer los logros de la comunidad universitaria, precisar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos, misión y visión organizacionales, y en términos generales, tomar decisiones sobre la base de información confiable y no a partir de su intuición o de referencias sin fundamento sólido.

En estas condiciones, el desarrollo de un liderazgo firme, efectivo y trascendental es una tarea difícil; sin embargo, un análisis de los casos por separado podría aportarnos un conocimiento más profundo y fenomenológico acerca de los estilos de liderazgo que han logrado desarrollar algunos gerentes del nivel intermedio de la UNELLEZ, creciéndose justamente ante las limitaciones estructurales y coyunturales de la organización, sacando provecho a las oportunidades y asiéndose de las fortalezas que posee la institución. Dado que este propósito supera los objetivos de este análisis, a continuación se presentan en perspectiva, algunas consideraciones de esta realidad concreta desde los diversos enfoques del liderazgo que se han sintetizado previamente en el apartado de aproximación teórico – conceptual: enfoques del liderazgo.

Desde la óptica del ENFOQUE DE RASGOS, que parte de la noción de que existen rasgos físicos, psicológicos y sociales de las personas que potencian el desarrollo del liderazgo, destacando algunos como: vitalidad física, resistencia, estatura, ímpetu, deseo de ser líder, inteligencia, integridad, confianza en sí mismo, conocimientos relativos al trabajo; es posible afirmar que, en la gerencia intermedia de la UNELLEZ, dada la naturaleza de esta organización, no son determinantes los rasgos físicos que pueda poseer el gerente (y ésta es justamente una de las críticas a este enfoque), mientras que cualidades como la inteligencia y el conocimiento si son valorados por la comunidad universitaria para reconocer a un gerente como líder. Aun cuando el líder no es el único factor a considerar para la comprensión del liderazgo, las cualidades y competencias que éste posea actúan como un factor significativo en su reconocimiento por parte de quienes con él laboran; por supuesto, la inteligencia y los conocimientos no son suficientes, debe tratarse de una persona con capacidades comunicativas, energía e ímpetu para asumir todas sus funciones en un medio incierto e inestable, así como integridad y sentido de la justicia, entre otros rasgos. Ahora bien, los gerentes académicos y administrativos que han destacado y logrado aceptación por parte de docentes, empleados y obreros en la UNELLEZ, por lo general, es porque han demostrado capacidades gerenciales y de liderazgo, han logrado comunicarse con la mayoría de los que están a su cargo, mantenerlos informados por medios alternativos (no sólo los formales), atienden a sus necesidades e intentan ofrecer una respuesta oportuna (pese a la lentitud burocrática predominante), han fomentado la participación y han incrementado el contacto personal. Dado que no impera una política institucional propicia al desarrollo del liderazgo, tales avances dependen en gran medida de los rasgos personales del gerente.

Si se analiza la realidad de la gerencia intermedia de la UNELLEZ desde la perspectiva del LIDERAZGO POSITIVO Y NEGATIVO (teoría sobre recompensas y castigos), como enfoque

conductista del liderazgo, en términos generales, podría decirse que ello depende de la persona que asume cada cargo gerencial, pues no existe una tendencia uniforme en relación al estilo de liderazgo; sin embargo, se puede observar que en esta organización no son comunes ni las recompensas ni los castigos, pues los incentivos, reconocimientos, premios no se encuentran diseñados como política institucional, ocasionalmente los gremios (docentes, administrativos y obreros) otorgan reconocimientos por años de servicio, pero ello no está asociado al desempeño profesional y laboral de los agremiados. Por otro lado, el castigo, aunque si se encuentran establecidas legalmente algunas penalidades en caso de faltas leves, medias o graves, no se trata de castigos asociados al desempeño, y además (como ya se ha mencionado) no existe un sistema de evaluación efectivo que permita premiar o castigar el logro o no de los objetivos establecidos. Si se ejerce en alguna medida uno de estos tipos de liderazgo (positivo o negativo), ello depende del estilo que asuma cada gerente, y en qué medida logre implementar recompensas y penalizaciones en el marco de los reglamentos vigentes y hasta donde se lo permita su autoridad.

El enfoque referido a los estilos del LIDERAZGO AUTOCRÁTICO, PARTICIPATIVO Y DE RIENDA SUELTA (LAISSEZ-FAIRE), establece perfiles referidos al nivel de participación en el diseño de los objetivos, la elección de los medios y la toma de decisiones en general, a su trato hacia el personal, al nivel de control que ejerce, a su capacidad para delegar, como aspectos principales, estableciendo tres categorías claramente definidas:

- Autocrático, aquel que fija los objetivos, toma todas las decisiones, no fomenta la participación, no delega, centraliza la información, y establece premios y castigos para que se ejecuten las actividades. Este tipo de liderazgo no es común en la universidad, debido a que generalmente el gerente académico o administrativo no tiene todo el poder necesario para ejercer castigos como el descuento de días de trabajo, suspensiones, despidos, y demás, pues éstos implican procesos administrativos burocráticos y que no dependen de una sola instancia; las recompensas que puede ofrecer un gerente de nivel intermedio también son limitadas, así como tampoco cuenta con los mecanismos necesarios para hacer un seguimiento efectivo a los empleados. Lo que si se percibe en algunos casos es la centralización de información, el no delegar, la no participación y consulta, pero ello no implica el ejercicio de un dominio real sobre las bases.
- Democrático o participativo, que estimula participación y consulta (en la justa medida) en la fijación de objetivos, toma de decisiones y coordinación de las actividades, sabe delegar y ejerce un sano control y seguimiento sobre los empleados. En el caso de la universidad, es posible que se cuente con algunos gerentes con espíritu democrático en el nivel intermedio, no obstante, para un desarrollo efectivo de este tipo de liderazgo, es importante que la organización disponga de cierta plataforma para la comunicación, el flujo de información, seguimiento y evaluación, tiempo y recursos para la participación, entre otros elementos que puedan facilitar las acciones participativas del gerente.
- De Rienda Suelta (Laissez-Faire), el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera que asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Se establece un mínimo de reglas y un propósito general, existe poco contacto y apoyo para los seguidores. Este tipo de liderazgos exige que los empleados tengan una alta capacitación y grado de madurez para que funcione. En la UNELLEZ, podría decirse que se cumplen algunas condiciones para este tipo de liderazgo en determinadas áreas académicas, por ejemplo, en la docencia se contempla la libertad de cátedra, así que se establecen algunos criterios de contenido y evaluación generales y el docente adapta métodos, tiempos y estrategias de acuerdo a sus competencias y su estilo. Sin embargo, debe implementarse un sistema adecuado de información y retroalimentación docentes – gerentes académicos. Ahora bien, este estilo no es funcional en el área administrativa, pues aunque se cuente con personal muy capacitado, siempre existen lineamientos, políticas, acciones, y necesidades de evaluación, que exigen el ejercicio de un liderazgo más presente y comprometido.

La TEORÍA DEL GRID GERENCIAL (o rejilla administrativa), propuesta por Blake y Mouton en 1964, también hace alusión a algunos estilos de liderazgo, que resultan de la combinación de dos variables principales: preocupación por la gente y preocupación por la producción, donde el ideal es el que se ubica donde coinciden los niveles más altos de ambas variables: estilo transformador (Gerente 9.9). Se trata de una matriz de 9 x 9 de la que resultan 81 combinaciones o estilos de liderazgo, mientras menos preocupados por ambas variables más indiferentes (Gerente 1.1); son más paternalistas (Gerente 1.9) los que más se preocupan por la gente y menos por la producción y más dictadores (Gerente 9.1) los que se preocupan más por la producción y menos por la gente. Dentro de esta rejilla caben todos los estilos de liderazgos de la gerencia intermedia de la UNELLEZ. Ahora bien, es importante señalar que los espacios universitarios donde se han destacado líderes con alta preocupación por la gente y alta preocupación por la producción (transformadores o cercanos a este estilo), se han generado microambientes satisfactorios, de alta motivación, con equipos integrados, con resultados positivos, los cuales no son tan comunes dadas ciertas consideraciones de estructura, funcionalidad y cultura que definen a la universidad como organización.

Ahora bien, si se parte del MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER, se miden tres variables, a saber: 1. Relación líder – miembro (buenas o deficientes), 2. Estructura de la tarea (alta o baja) y 3. Poder inherente a la posición (fuerte o débil), y a partir de la evaluación de tales niveles, es posible identificar si la situación es favorable o desfavorable, dependiendo del tipo de líder: si es orientado a la personas o a las tareas. En el caso de la UNELLEZ, esta combinación de elementos dependen en buena medida del espacio objeto de análisis: - las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo es diferente de acuerdo a la forma de ser y actuar del gerente, comúnmente quienes no tienen una buena relación con la comunidad a su cargo, reportan problemas para el logro de sus objetivos (como es lógico); - respecto al nivel de estructuración de la tarea, por lo general, cuando se trata de instancias administrativas, las tareas son más estructuradas, mientras que en las áreas académicas se trata de tareas menos estructuradas, aunque ello no significa que no se comprenda por parte de las bases lo que debe hacerse (evidentemente los docentes tienen una libertad mucho mayor para la escogencia de los métodos para llevar a cabo sus tareas, tanto de docencia, como de investigación y extensión); - sobre el poder inherente a la posición, generalmente la gerencia intermedia de la universidad

tiene más influencia en el personal contratado que en el personal ordinario, dado que goza de mayor poder para hacer seguimiento, amonestar o despedir a los primeros, mientras que cualquier acción de este tipo sobre los segundos debe pasar por otras instancias, no es una decisión unipersonal del gerente, lo que le resta en parte influencia formal; no obstante, queda la posibilidad de que logre influir en ellos a partir de su reconocimiento como líder y sus capacidades gerenciales.

Tomando el MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, propuesto por Hersey y Blanchard a finales de la década de los 60, cuyo postulado principal es que el líder debe profundizar sus conocimientos acerca de las características y condiciones de sus colaboradores, para adecuar su forma de interactuar y abordar las tareas a la situación. Para la gerencia intermedia de la UNELLEZ es pertinente este enfoque, pues las bases profesoras, administrativas u obreras son heterogéneas, y existe una constante movilización de personal entre departamentos, programas y proyectos, a lo que se suma el hecho de que el gerente recién designado (como agente externo al equipo, en la mayoría de los casos) no conoce las competencias, potencialidades, debilidades y caracteres de los miembros del equipo, así como tampoco sus hábitos, sus formas de relacionarse, sus métodos, sus experiencias, de manera que la conducta de entrada de un gerente – líder es profundizar en el conocimiento de los grupos bajo su cargo, diagnosticar la situación y trazar sus estrategias en consecuencia. Algunos de los aspectos que debe investigar el gerente son: funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles, habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea, nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo, así como su nivel de motivación, de confianza y su nivel de desarrollo o madurez en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto). A partir de este conocimiento y de su intuición, el gerente define el estilo de liderazgo adecuado para el logro de los objetivos de su unidad y realizar una contribución efectiva al funcionamiento y desarrollo de la organización. Dadas las condiciones de estructura, funcionalidad, dinámica y cultura de la universidad, es éste el enfoque que han asumido los gerentes intermedios que han logrado éxito en el desarrollo de sus funciones.

El liderazgo de la gerencia intermedia de la UNELLEZ es posible analizarlo también a partir del MODELO CAMINO – META (TRABAJO – OBJETIVO), dado que éste postula que existen factores situaciones que debe considerar el líder para diseñar su estilo en función de la realidad que le circunda y de las características de sus colaboradores. Los factores situacionales que se encuentran asociados al personal son: - nivel de autoritarismo que requieren o desean los empleados para definir sus labores, - tipo de control en su desempeño (interno o externo), - grado de habilidad de los empleados para lograr sus objetivos; mientras que los vinculados con el entorno son: - estructura de la tarea (grado de repetición), - autoridad formal o grado de poder por posición del líder, - grupo de trabajo (grado de satisfacción y relación entre los miembros del equipo). Similar a lo que ocurre con el enfoque situacional, el gerente que asume un cargo de nivel intermedio en la UNELLEZ, debe analizar las condiciones del entorno y de las personas bajo su cargo, y las variables fundamentales son las sugeridas por Robert House, se trata de conocer las condiciones de autoridad, control y nivel de competencia de los empleados,

así como el tipo de trabajo, el alcance de su poder, además de la motivación y el ambiente de trabajo. Por ejemplo, la gerencia intermedia en este caso deberá considerar en qué medida es posible o necesario implementar un estilo autoritario con los docentes, o incrementar el nivel de control sobre sus actividades, u ofrecer recompensas o castigos. De esta manera identifica el gerente, si es oportuno un liderazgo directivo (autoridad fuerte, estructurado, control externo), de apoyo (consideración, control interno, alta capacidad, autoridad débil, no hay cohesión), participativo (participación, control interno, alta capacidad, tareas complejas) u orientado al logro (objetivos difíciles y recompensas, alta estructuración y consideración, control externo, alta capacidad o tareas simples). Aunado a ello, este enfoque sugiere el manejo de la motivación, pues según House los líderes se vuelven eficaces al poner las recompensas a disposición de los subordinados y al hacer que esas recompensas estén supeditadas al logro de metas específicas por parte de éstos.

A la luz de los enfoques emergentes, se perciben importantes retos para el desarrollo de un liderazgo efectivo en la gerencia intermedia de la UNELLEZ. El LIDERAZGO TRANSACCIONAL, por su parte, hace énfasis en la significación de la relación líder – seguidor, y parte de la necesidad de establecer beneficios mutuos para ambos; los líderes establecen contratos con sus seguidores, los cuales son recompensados según su grado de lealtad. De esta manera, y considerando que tanto para el personal docente, como para el administrativo y obrero, existen intereses como obtener financiamiento para actividades de formación, credenciales que valen para ascensos y concursos, horas libres, aspiraciones de reconocimiento público, necesidad de respeto y trascendencia, entre otros; la gerencia intermedia podría fundamentarse en una especie de “negociación” con el personal, para lograr las metas de sus respectivas unidades, tomando en consideración aspectos que generen satisfacción a sus colaboradores. Es posible que este tipo de liderazgo o conductas afines se hayan observado en algunos gerentes de nivel intermedio en la UNELLEZ, pero no es una práctica común.

Otro enfoque emergente es el denominado LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, que pretende superar las limitaciones del liderazgo transaccional, impulsando la imagen de un líder capaz de generar cambios en sus seguidores y en las organizaciones, a partir de su influencia, que ejerce mediante el carisma (desarrollar una visión), la inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). Tal como se presenta, se trata de un liderazgo ideal, capaz de propiciar los cambios necesarios en la universidad; sin embargo, se alude en este enfoque a cualidades que hacen a un líder, que no se pueden ni deben improvisar, pues su ejercicio implica necesariamente naturalidad, sinceridad e integridad por parte del líder. De forma que, es posible el desarrollo de este estilo por parte de aquellos gerentes que tengan estas potencialidades.

La TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN, por otra parte, hace énfasis, como su nombre lo indica, en las cualidades que las personas (seguidores) le atribuyen a otras a quienes consideran sus líderes, de acuerdo a sus propios patrones culturales. Dentro de este enfoque, el liderazgo de los gerentes de nivel intermedio en la UNELLEZ depende de si encajan o no en los estereotipos de líder que prevalecen en la comunidad universitaria a su cargo; al respecto vale la pena

decir que si se consideran estudios acerca de la cultura venezolana, podrían identificarse algunos aspectos que la mayoría de los venezolanos valoran como cualidades de los líderes, las representaciones sociales predominantes al respecto, por ejemplo, es común que se admire a personas con destacadas habilidades comunicativas (oradores por excelencia) o a quienes poseen una imagen exitosa (apariencia); y en el caso del contexto universitario, es posible que se asigne alta valoración al conocimiento, la experiencia, las habilidades comunicativas, entre otras cualidades.

En relación al denominado LIDERAZGO CARISMÁTICO, se considera como una evolución de la teoría de la atribución del liderazgo, y afirma que una persona es líder en la medida en que otras creen que lo es, las personas atribuyen habilidades heroicas o extraordinarias a otras personas que muestran determinados comportamientos a los que otorgan una gran valía. Los estudios al respecto han identificado algunos de estos comportamientos, tales como una elevada confianza en sí mismos, dominio y fuertes convicciones (creencias). Tal como en el caso de la teoría anterior, el desarrollo de un liderazgo en la gerencia intermedia, depende de las cualidades que la gente (los empleados) considera que definen a un líder desde sus características carismáticas, gira en función del grado al cual los gerentes encajan en los esquemas de comportamientos considerados por la comunidad como propios de los líderes carismáticos.

En cuanto a la TEORÍA DEL LÍDER SERVIDOR, considera que el liderazgo transformacional se propone lograr que las personas se identifiquen con los intereses de la organización, y no se enfoca realmente en las personas. Frente a esta concepción, el liderazgo servidor se centra verdaderamente en los seguidores y no en el propio líder, cuyo papel es servir a aquéllos. Los gerentes, de esta manera, deben primero servir genuinamente a sus supervisados, lo que les hace capaces de influir en sus mentes, corazones, cuerpos y espíritus, creando una conexión sólida, con alta empatía y ética relacional. La gerencia intermedia de la UNELLEZ, desde este enfoque, podría lograr un avance importante, pues quien sirve a otros gana el compromiso de quienes sirve, y en el contexto universitario, donde la creación colectiva es tan importante y debe fomentarse, el servicio contribuiría a fortalecer los lazos entre los miembros de los diversos equipos que hacen vida universitaria, lo que mejoraría el ambiente, la productividad, la motivación.

La TEORÍA DEL LIDERAZGO ADAPTATIVO se considera una evolución del liderazgo transformacional, pues concibe el liderazgo como una virtud que poseen las personas que logran movilizar a otras para realizar cualquier actividad socialmente útil. Según Heifetz, citado en Contreras[10], el liderazgo adaptativo consiste en

movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser. Donde movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención. Por lo tanto: 1. El objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso; 2. La medida del liderazgo es el progreso en la solución de problemas; 3. Las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta (p. 17).

En el marco de un proceso de transformación universitaria, y frente a la necesidad de que estas organizaciones asuman los retos que implica las nuevas realidades comunicacionales, las vinculadas a las TIC y al conocimiento como factor de organización social y de producción, la perspectiva que asoma este tipo de liderazgo es pertinente, pues la gerencia intermedia jugaría así un papel determinante en la orientación de la comunidad universitaria en la búsqueda de soluciones, proyectos y alternativas de desarrollo organizacional.

A manera de conclusión

Las universidades se encuentran entre las organizaciones que se enfrentan actualmente a inmensos desafíos asociados a la complejización de la vida social, al advenimiento de la sociedad postindustrial, de la información, del conocimiento, dado su papel como principal generadora (especialmente en América Latina) de desarrollo científico – tecnológico, que a su vez constituye la verdadera base para el desarrollo económico, social, político y cultural de una nación. Las exigencias de transformación son cada vez más imperativas en este contexto, y exige la revisión de estructuras internas, condiciones funcionales, dinámicas culturales. En vista de ello, es significativo el aporte que verse sobre aspectos tan trascendentales como el liderazgo de la gerencia universitaria, en este caso se ha centrado específicamente en el nivel gerencial intermedio, la conexión entre la alta gerencia (autoridades rectorales) y las bases docentes, estudiantiles, administrativas y obreras.

Se ha intentado presentar una aproximación a las características de esta gerencia intermedia en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), partiendo por una reseña acerca de sus aspectos organizacionales, entre los que destaca la descripción de su situación actual, dando cuenta de un proceso de intervención que ha experimentado esta casa de estudios durante los últimos 15 años, que entre otras cosas, ha estado caracterizado por la rotación de autoridades (cada dos años en promedio), hecho que tiene alta significación para la comprensión de las condiciones bajo las cuales actúan los gerentes y líderes universitarios. A ello se suma el hecho de que la mayoría del personal es contratado, incluyendo muchos de los profesionales que asumen cargos en la gerencia intermedia de esta organización, con todas las implicaciones de estabilidad, compromiso, sentido pertenencia y aptitud que esto conlleva.

La gerencia intermedia de la UNELLEZ está conformada por los jefes de programa, subprograma, coordinadores de extensión, investigación, postgrado y estudios a distancia, en el área académica; mientras que en el área administrativa, forman parte de este nivel, los jefes y coordinadores de departamentos como administración, CTSI, recursos humanos, desarrollo espacial, mantenimiento, entre otros. Entre la gerencia académica y administrativa se aprecian algunas diferencias básicas; sin embargo, desde el punto de vista de un análisis del liderazgo deben considerarse algunos aspectos comunes, como que todos son designados por las autoridades vigentes, y son rotados (en la mayoría de los casos) cada vez que éstas cambian, que en un alto porcentaje se trata de profesionales que no forman parte de la universidad o del equipo que liderará, y que por tanto, poseen un conocimiento limitado acerca de la dinámica y

funcionalidad del departamento, programa o subprogramas, así como de las características del personal a su cargo.

A la luz de los fundamentos teórico – conceptuales, que se presentan como una síntesis de los principales enfoques del liderazgo: los de comportamiento, los de contingencia y los emergentes, se expone una reflexión acerca de cómo se percibe la realidad del liderazgo en la gerencia intermedia de la UNELLEZ. Aun cuando esta investigación no llega a determinar la predominancia de un estilo u otro, de un enfoque u otro, se logra articular un análisis comparativo a partir de la experiencia y observación de las autoras de este trabajo, que forman parte del personal docente de esta organización, y sobre esta base, se llegan a establecer consideraciones importantes. Una de las principales consideraciones es que los gerentes - líderes de la universidad, para cumplir con sus funciones, hacen frente a debilidades en los sistemas: de comunicación e información, de seguimiento y evaluación, de sistematización y almacenamiento de información, que exigen de ellos esfuerzos más profundos y sostenidos para avanzar en el establecimiento de relaciones sólidas y efectivas con las bases bajo su cargo, por ejemplo.

Otra consideración relevante hace alusión a la posibilidad de encontrar en la gerencia intermedia de esta organización, manifestaciones de los diversos estilos de liderazgo desarrollados por los enfoques de comportamiento, tales como liderazgos positivos (por recompensas) o negativos (por castigos), o los autocráticos, democráticos y laissez-faire. Aun cuando se debe aclarar que un líder autocrático llega a serlo verdaderamente si posee un poder real sobre los empleados a su cargo, y en el caso de la universidad, la gerencia intermedia tiene poca injerencia en los que respecta a amonestaciones, traslados, despidos, u otros castigos de peso, aunque es mayor si se trata de personal contratado.

En lo que respecta a los enfoques de contingencia, la experiencia y observación muestra que, dadas las circunstancias cambiantes, complejas, inestables en cuanto a personal, lineamientos, decisiones, los gerentes de nivel intermedio en la UNELLEZ, por lo general, al asumir el cargo, deben comenzar por llevar a cabo un análisis de la situación, del personal, del entorno, lo que de alguna forma acerca la pertinencia de estos enfoques para comprender las características del liderazgo a este nivel.

Finalmente, la naturaleza de los enfoques emergentes, y la forma como se adaptan a los nuevos tiempos, los hace ideales para el logro de las transformaciones requeridas por la institución universitaria, ante los efectos de una sociedad cada vez más cambiante, compleja y multidimensional. Líderes transformadores, carismáticos, servidores, constituyen modelos deseables para los diferentes espacios de gestión académica o administrativa en la UNELLEZ.

Bibliografía

- [1] Zamora, A. y Poriet, Y *Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. Revista FACES - Volumen XVII - N^o 1. Disponible: (2011) <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art205.pdf> Consulta: 2015, Noviembre 30.
- [2] Cantillo, E. y Daza, J. *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Revista Escenarios - Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 18-23

- [3] Fergusson y Lanz *La transformación universitaria y la relación Universidad – Estado – Mundo*. Observatorio Internacional de Reformas Universitarias. Disponible: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Home-Images/noticias/alexfergusson_rigobertolanz.pdf. 2011. Consulta: 2015, Noviembre 19.
- [4] Parra, E. y Parra, A. *La Gerencia Intermedia en la Universidad del Zulia: Liderazgo y Valores*. Revista Negotium, Ciencias Gerenciales. Año 2. N° 6. Abril 2006. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/6/6Art3.pdf>. Consulta: 2015, Noviembre 20.
- [5] Barahona, M. *El papel de la investigación teórica en la construcción del conocimiento: Una reflexión desde la Universidad Estatal a Distancia (UNED)*. Revista Rupturas N° 3, Año 1, San José – Costa Rica. Ene-Jun 2013. pp 2-16.
- [6] Apps, J. *Dirección de un examen crítico de las prácticas en la educación permanente. Gobierno de España*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Revista de Educación N° 294 (1991). Págs. 107 – 139. Disponible: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre294/re29406.pdf?documentId=0901e72b813576a9>. Consulta: 2015, Noviembre 20.
- [7] Arce C. y Navarro M. *Líder positivo vs. Líder negativo*. Disponible: <http://uvmlideres.blogspot.com/2013/07/lider-positivo-vs-lider-negativo.html>. 2013. Consulta: 2015, Noviembre 10.
- [8] Bass, B.. *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 2000. pp. 331-361.
- [9] Bolman, L. y Deal, T. *Organizaciones y liderazgo*. USA: Editorial Adisson - Wesley Iberoamericana S.A. 1995.
- [10] Contreras, M. *Apuntes sobre Liderazgo*. Disponible: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36177494>. 2010. Consulta: 2015, Noviembre 19.
- [11] Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2000
- [12] García, M. *Dirección estratégica*. España: Editorial McGraw Hill. 2006.
- [13] Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall. 8^o Edición. 2009.
- [14] Rojas, A. *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana*. 2012. Disponible: <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>. Consulta: 2015, Noviembre 18.
- [15] Thieme, C. y Treviño, E.. *Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa*. 2012. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>. Consulta: 2015, Noviembre 18.